# تطبيقات حديثة في الادارة المتقدمة

## الجزء الثاني

الدكتور

احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

كلية الرافدين الجامعة

بغداد

الطبعة الاولى

٢٠٢٠

# تطبيقات حديثة
# في
# الإدارة المتقدمة

(الجزء الثاني)


الدكتور

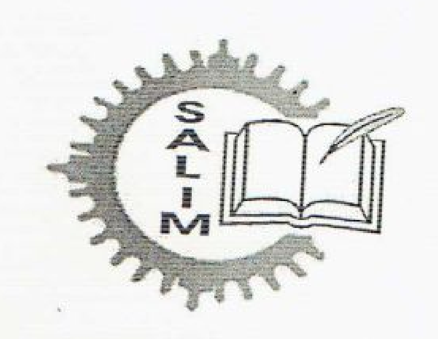
أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

كلية الرافدين الجامعة



بغداد

الطبعة الأولى / ٢٠٢٠




عنوان الكتاب : تطبيقات حديثة في الأدارة المتقدمة (ج٢).

اسم المؤلف: الدكتور أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

الناشر: دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية

العنوان :لابغداد – شارع المتنبي – الفرع المجاور لمطبعة الأشبال

موبايل: ٠٧٩٠١٩٧٨٥٢٥ – ٠٧٧٠٦٤٧٩١٥٩



الطبعة الأولى: ٢٠٢٠

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٣١٣٢) لسنة ٢٠١٩.

التجهيز والاشراف الفني: مجموعة دار الدكتور

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ
وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

**صدق الله العظيم**

سورة التوبة: الآية (١٠٥)

الإهداء

إلى...

هاله

و

حسن

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

# المقدمة

لم تعد العلوم الإدارية والمالية فقط اطاراً فلسفياً او نظرياً بل أخذت تعتمد المنهج التطبيقي و دراسة الواقع والوصول الى تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول والمقترحات العملية، بل ان الجانب العملي اصبح دائماً لتطوير الفكر وإيجاد الاتجاهات الحديثة والابتكار في توسيع دائرة المعارف في كل مجال.

وفي مجال التعليم العالي والبحث العلمي والعمل في الجامعات والكليات والمعاهد لم يعد التدريب والقاء المحاضرات هو الوظيفة الرئيسة للأستاذ بل أصبحت الدراسات والبحوث وتقديم الخدمة للمجتمع ومؤسساته هو البعد الجديد في تطوير الفكر الحضاري للأستاذ والجامعات ومنظومة التعليم العالي.

يعد هذا الكتاب ((تطبيقات حديثة في الإدارة المتقدمة – دراسات وبحوث)) ارشيفاً يوثق كافة بحوثي التي انجزتها منذ حصولي على شهادة الدكتوراه – فلسفة في إدارة الاعمال سنة ٢٠٠١م والى يومنا هذا من سنة ٢٠٢٠م والبالغ عددها (٣٦) بحثا، سواء البحوث التي انجزتها منفرداً أو بالمشاركة مع زملاء أو مع طلبتي في الدراسات العليا ممن أشرفت على رسائلهم و اطاريحهم.

مع العلم ان هذه البحوث قد تم نشرها في مجلات علمية محكمة او تم نشرها في وقائع المؤتمرات العلمية. مما أعطاها الرصانة وشروط القبول العلمي للبحوث والدراسات.

أود الإشارة الى ان هذه الدراسات والبحوث سبق وان تم طباعتها ونشرها في كتابين منفصلين، الأول: بعنوان بحوث تطبيقية متقدمة في الإدارة وتم نشره سنة ٢٠١٦. والثاني: بعنوان بحوث إدارية تطبيقية متقدمة وتم نشره في سنة ٢٠١٩.

ونتيجة لإجراء بعض التعديلات و التنقيحات على بعض الدراسات والبحوث ولغرض الاستفادة من مضامين البحوث والدراسات فقد تم ترتيبها بشكل تقريبي مع مجالات اختصاصها في الإدارة الاستراتيجية و الإدارة المالية والمصرفية ومجال إدارة الخطر والتأمين وإدارة التسويق.

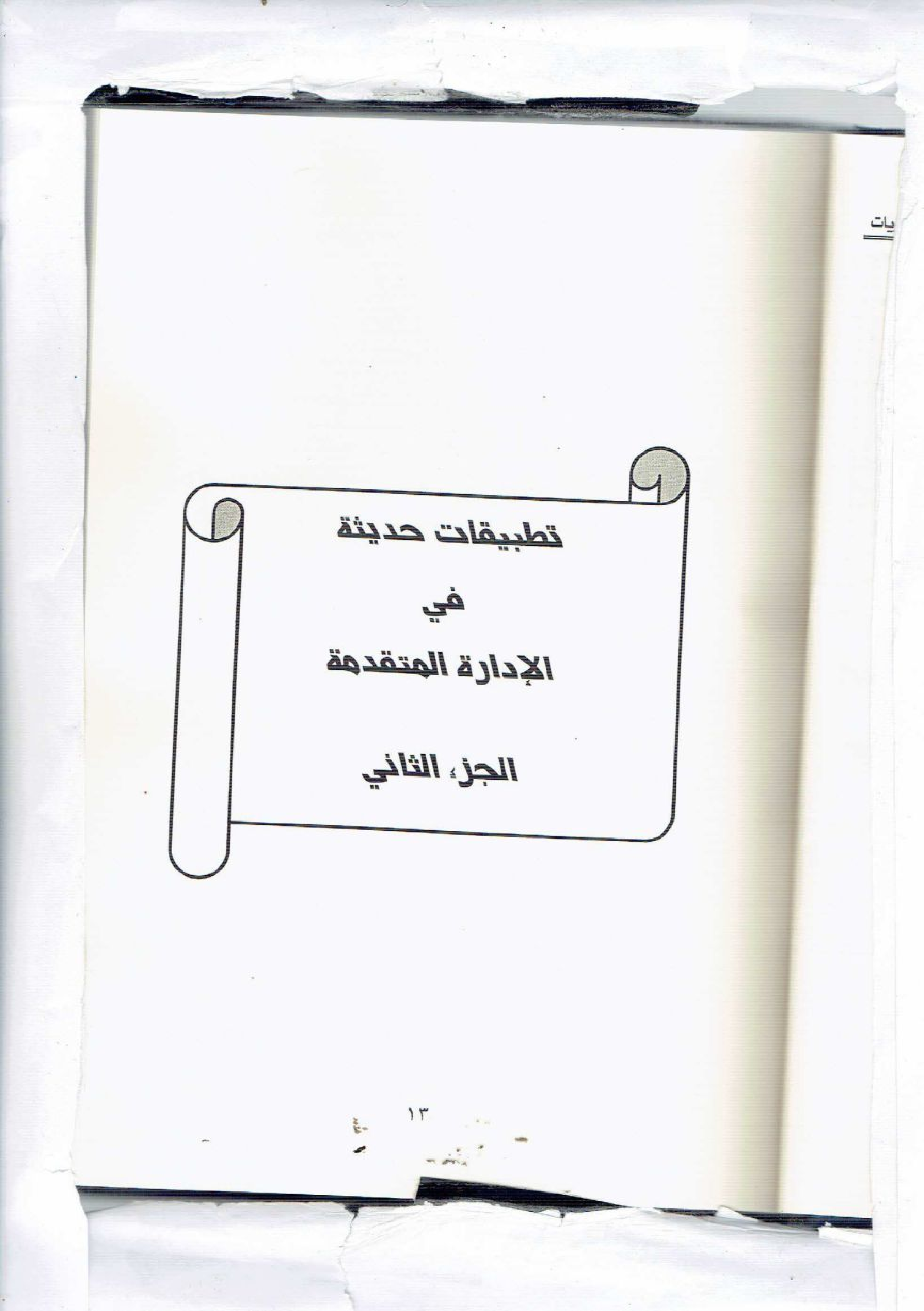
واني اذ أتقدم بهذا الكتاب (وهو على جزئين) راجياً ان يكون ما بين دفتيه مواداً مفيدة لمن يريد الإفادة منها بحثاً أو تطبيقاً.

كما واتقدم بشكري الجزيل للأخوة في دار الدكتور للعلوم لجهودهم الكبيرة في انجاز هذا الكتاب وجُلّ مؤلفاتي السابقة. واخص منهم بالذكر السيد عبدالسلام المرسومي والدكتور سالم محمد عبود صاحب الدار.

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

**المؤلف**

# المحتويات

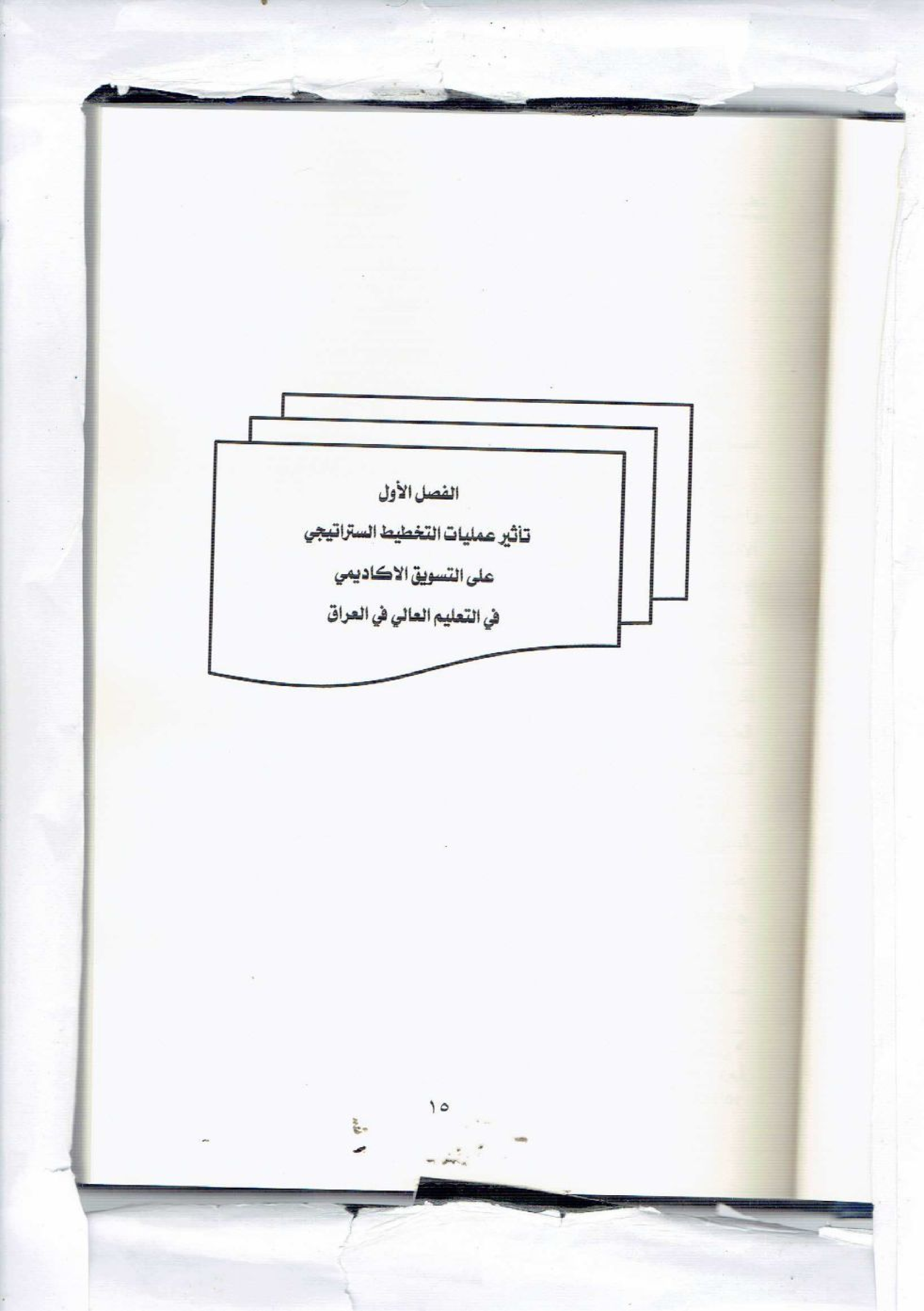


# تطبيقات حديثة

# في

# الإدارة المتقدمة

## الجزء الثاني



# الفصل الأول

## تأثير عمليات التخطيط الستراتيجي

## على التسويق الاكاديمي

## في التعليم العالي في العراق

## الفصل الأول

# تأثير عمليات التخطيط الستراتيجي على التسويق الاكاديمي في التعليم العالي في العراق (*)

*THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING PRACTICES ON ACADEMIC MARKETING IN IRAQI HIGHER EDUCATION*

**مستخلص**

ان ادارة التعليم الجامعي قد اخذ يصبح وبشكل متزايد واحداً من اكثر العناصر دقة واهمية في العمليات البشرية في العديد من البلدان حول العالم وذلك بسبب تأثيره الاقتصادي الاجتماعي والسياسي المباشر على نوعية حياة المجتمع. وبالنتيجة فأن الاستثمار في خطة جيدة للتعليم العالي هو امر بارز الاهمية لتطوير المجتمعات المستقبلية والاجيال المستقبلية ويتطلب جهداً فوق الاعتيادي من الادارة في عملية التخطيط الستراتيجي بالاضافة الى اطوار التنفيذ في التعليم. وفي هذا الخصوص فأن فكرة التخطيط الستراتيجي تلعب دوراً اساسياً في تنمية العملية التعليمية ي العراق وان العديد من الباحثين قد بحثوا فيها كأداة حاسمة والتي تهيء مؤسسات التعليم العالي لتستجيب للاحداث المستقبلية والاحتياجات التعليمية.

ان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير عمليات التخطيط الستراتيجي على التسويق الاكاديمي في الجامعات الاهلية العراقية ان عينة الدراسة قد تم انتقاؤها بشكل عشوائي وقد تألفت من ١٣٩ من الاساتذة (بدرجة بروفيسور) والذين يعملون في جامعات اهلية في العراق.

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة للمسح حيث تكونت من ٣٠ فقرة والتي تم تأكيد صلاحيتها من قبل خبراء والذين قدموا نتائج ايجابية. لقد تم تحليل البيانات بأستخدام

* بحث مترجم للعربية عن الإنكليزية، مشترك مع كل من أ.م.د. أرادن العبيدي- الجامعة المستنصرية و أ.م.د. خالدية مصطفى – الجامعة العراقية، منشور في مجلة Academy of strategic management journal vol.18.issue2-2019 Scopus & impact factor

الارتداد المتعدد واساليب التحليل SEM. لقد اشارت النتائج الى ان هنالك تأثيراً ايجابياً (طردياً) لعمليات التخطيط الستراتيجي على التسويق الاكاديمي في الجامعات الاهلية العراقية والتي يجب ان تأخذ في الاعتبار عمليات التخطيط الستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:-** كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، افق التخطيط، مكان التخطيط.

**المقدمة:-**

لقد اصبح التعليم ضحية للصراع المستمر في العراق برغم الحزم والتصميم غير الاعتيادي من جانب الحكومة والمجتمع. وقبل ١٩٩٠ فقد كان قطاع التعليم في العراق قطاعاً مزدهراً (ديواكار ٢٠١٥). لقد كان قطاعاً منفرداً وكان لا يزال في حالة بناء.

ان التعليم العالي ذو النوعية الرفيعة هو نتاج التخطيط الستراتيجي والذي يشمل السعي وراء الفرص والميزةالتنافسية والستراتيجيات لغرض تقليل المخاطرة وتشكيل القيمة والثروة لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل. ان ذلك يحتاج الى موارد بيئية، تنظيمية وفردية ويحتاج الى عمليات والتي تتضمن تكييف وتهيئة الموارد لغرض تعزيز عملية تشكيل القيمة والموقع التنافسي وتشكيل الثروة وهي امور تتطلب وتحتم وجود ستراتيجيات ملائمة للأداء الامر الذي يتضح ويتجلى من خلال مساعدة المنظمات على اكتشاف الفرص واستغلالها بنجاح او اكتشاف المخاطر التي يتجنبها منافسوها.

وطبقاً لما يقوله ساريونغ وماكلين (٢٠١٦) فأن ادخال التخطيط الستراتيجي من الممكن ان يحقق منافع تنظيمية طويلة الامد وذلك من خلال تعيين فرص الاعمال التجارية وتخفيف المخاطر الممكنة والتي تبطيء وتقلل من اداءها. ان مؤسسة التعليم العالي لديها مهمة مفروضة في اعطاء المعرفة الشباب وحسب ما يتطلبه سوق العمل.

لهذا السبب فان تلك المؤسسات تكون بحاجة الى تحسين انتاجها لغرض تحقيق تسويق اجح والعمل نحو ايجاد عوامل فاعلة لتحقيق الاهداف. ان التخطيط الستراتيجي

يعطي المنظمة نتائج ايجابية وبالتالي سوف يصبح بأمكان الجامعات ان تحسن تخميناتها وخططها.

ان تسويق التعليم العراقي يعتمد على ستراتيجية التسويق الاكاديمي المستخدمة من قبل السلطات ذات العلاقة. ان السلطات في العراق والتي تقوم بتسويق التعليم تتضمن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. برامج الارتباط مع الجامعة العراقية ULP والمساعدات الخارجية من منظمات دولية مثل اليونسكو والبنك الدولي واليونيسيف.

لقد تم وضع التخطيط الستراتيجي في الجامعات العراقية لغرض استعادة مجدها وشهرتها كجامعات بارزة. لقد نفذت وزارة التعليم ومنذ ذلك الوقت خططها في انشاء كليات جديدة. ان الهدف من وراء البرنامج هو اعادة نظام التعليم في العراق الى موقعه الاولي. لقد اختلف العراق عما كان عليه في السابق وذلك من خلال السماح بتأسيس كليات وجامعات اهلية وقد كانت الكليات الاهلية تتنافس مع الكليات الحكومية وكانت تسعى نحو تحسين دورها التسويقي التنافسي وذلك من خلال البحث عن عوامل النجاح لتحقيق هذا الهدف.

وطبقاً الى ذلك فأن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير عمليات التخطيط الستراتيجي على التسويق الاكاديمي في التعليم العالي العراقي.

**مراجعة الادبيات**

**التخطيط الستراتيجي**

ان التخطيط الستراتيجي هو عملية تقود رأس المال البشري الى وضع اهداف تنظيمية وستراتيجيات وسياسات لغرض تحقيق تلك الاهداف ووضع خطط لضمان تنفيذ الستراتيجيات والحصول على النتائج المرجوة. انه التصميم، التطوير، التنفيذ لمختلف خطط العمليات من قبل المنظمات وانه من الممكن لتلك الخطط ان تكون قصيرة الامد. متوسطة او طويلة الامد. وعلى الرغم من ان الخطط الستراتيجية عادة ما تكون مضبطة في مواعيدها ويجب ان تكون فاعلة في وقت محدد فأن نتائجها تتحقق عبر الزمن وذلك لان التغييرات في بيئة العمل تبقى وتستمر ولهذا السبب يقال بأن التخطيط الستراتيجي هو عملية مستمرة ويجب ان يتم دعمها بواسطة اجراءات وذلك لغرض تمكين الحصول على اداء جيد من تلك الخطط.

**عمليات التخطيط الستراتيجي**

ان التخطيط الستراتيجي لهذه الدراسة يتضمن كثافة المسح البيئي. المرونة، الافق الزمني التخطيطي ومكان او موقع التخطيط.

**كثافة المسح البيئي**

ان المسح البيئي هو استحواذ واستخدام المعلومات بخصوص الاحداث، الميول، والعلاقات في البيئة الخارجية للمنظمة وان المعرفة في هذا الخصوص سوف تساعد الادارة في التخطيط لمستقبل افعال المنظمة. ان عملية التخطيط تشتمل على مسح وتحقيق النظام المطلوب من اجل كسب وتحقيق افضل للنتائج.

**مرونة التخطيط**

ان مرونة التخطيط تنظر الى الطريقة التي تقوم فيها الشركات بعمل تعديلات ازاء التغييرات البيئية. ويقول (كول Cole) ٢٠٠٤ بأن التخطيط الفاعل يحتم الحاجة الى المرونة والابتكار كأعتبارات رئيسية في اختيار الخطط آخذين في النظر وضع

الخطوات في محلها مع وجود التغذية الراجعة. ان المرونة تضع الحدود التي يتم العمل داخلها وكما هو معلن او مبين في الخطة الستراتيجية.

**الافق الزمني للتخطيط**

ان الافق او الامتداد الزمني للتخطيط هو طول الفترة الزمنية المستقبلية والتي يأخذها صناع القرار في الاعتبار عند التخطيط يعتبر بأنه اطول فترات التخطيط. ان الافاق الزمنية للتخطيط يجب ان تعطي الاساس الذي يسمح لكل من ستراتيجيات المدى القصير والمدى الطويل بالعمل في آن واحد.

**موقع التخطيط**

ان المنظمات يمكن ان توصف بأنها اما تملك موقعاً ضحلاً او موقعاً عميقاً في التخطيط. ان الموقع العميق في التخطيط يرمز الى مستوى عال من اشراك الموظفين في عملية التخطيط بضمنهم الموظفين من كافة المستويات الادارية.

**التسويق الاكاديمي**

ان التسويق الاكاديمي يعرف على انه كافة الفعاليات المعنية بتعيين الاحتياجات غير الملموسة لزبائن الجامعة والتي يتم استهلاكها حال تحقيقها. ويعرف (كوتلر) التسويق الاكاديمي بأنه تحليل وتخطيط وتنفيذ والسيطرة على البرامج التي تكون مصممة لغرض تحقيق تبادل الاشياء ذات القيمة في الاسواق المستهدفة لغرض تحقيق اهداف المنظمة. ان التسويق يتضمن عملية تعيين المنتوجات والخدمات لغرض تلبية احتياجات ومتطلبات السوق المستهدف وتحقيق التسعير الفاعل، الاتصال والتوزيع لغرض تحفيز الاسواق وخدمتها.

ان التسويق الاكاديمي يهدف الى اجتذاب الزبائن من خلال العمل لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن. ان الجامعة التي تريد اجتذاب اكبر عدد ممكن من الزبائن يجب ان تكافح من اجل توفير برامج اكاديمية قوية ومميزة. ان التسويق الاكاديمي يتطلب استخدام مزيج تسويقي وان مركبات هذا المزيج هي (السعر، الترويج، التوزيع،

المنتوج) وان المؤسسة التعليمية الاكثر كفاءة تكون قادرة على فهم وتنسيق مركبات او مكونات المزيج التسويقي.

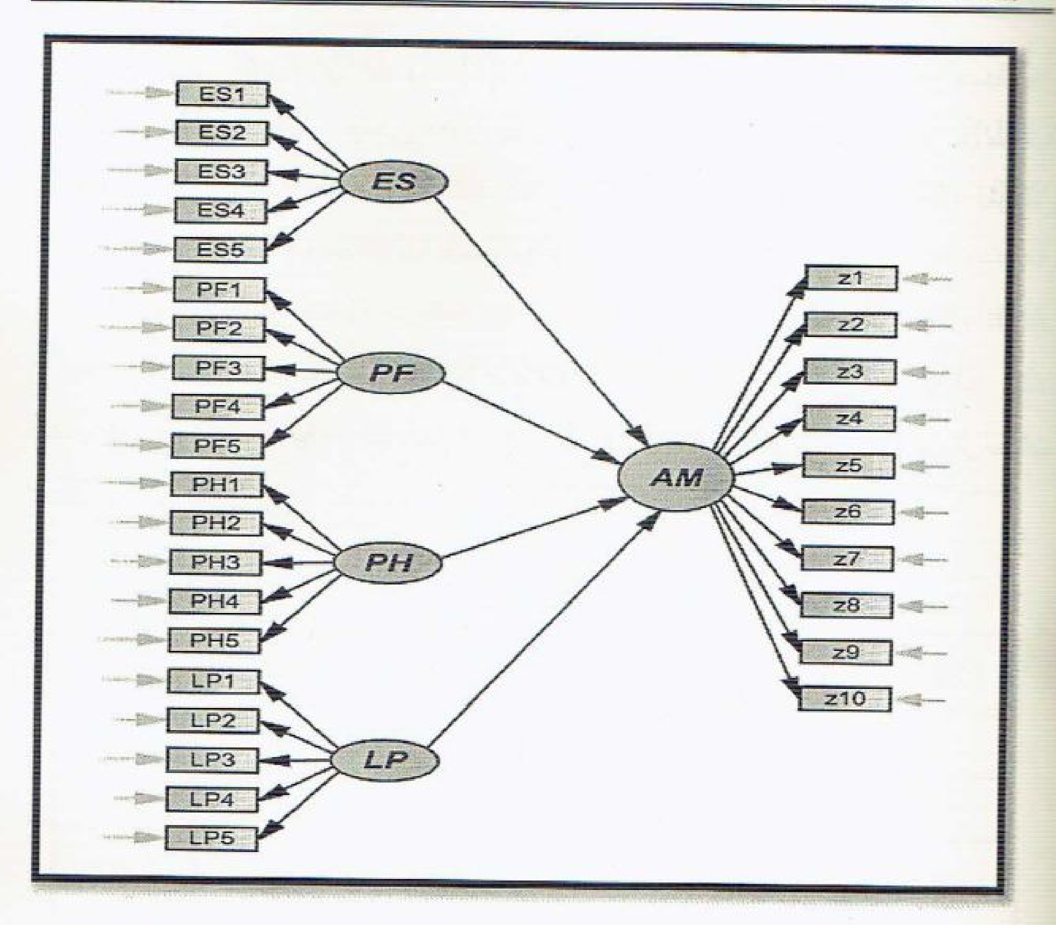
## المادة والطرائق *MATERIAL AND METHODS*

### الاداة

ان اداة هذه الدراسة كانت هي المسح الذي تم استخدامه والذي تم اجراؤه في الجامعات الاهلية في العراق وان الافراد الذين شملتهم الدراسة كانوا من الاساتذة حيث تم اختيار عينة عشوائية وقد كان حجم العينة هو ١٣٩. ان القسم الاول يتناول التخطيط الستراتيجي وابعاده (كثافة المسح البيئي (FS) ومرونة التخطيط (PF) والافق الزمني للتخطيط (PH) وموقع التخطيط (LP)) اعتماداً على المقياس الذي تم وضعه ومعايرته من قبل (ماكدونالد و ويسلون، اثينا ٢٠١٢). وان هذا القسم يتناول التسويق الاكاديمي اعتماداً على المقياس الذي تم وضعه ومعايرته من قبل (كراوتش وماثيو ٢٠١٢). لقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ لغرض تحديد التجانس او الثبات الداخلي وانه يشير الى قيمة جيدة لكافة الفقرات وان قيمته الفا كرونباخ كانت 0.881 بشكل عام الامر الذي يضمن امكانية الاعتماد على هذه الاداة.

### اطار العمل المفاهيمي

ان اطار العمل الذي تم انشاؤه سوف يفسر وبدرجة اكبر تأثير ابعاد SPP على AM وانه يتم تطويره طبقاً الى الادبيات والمقاييس وكما هو مبين في الشكل (١).




**شكل رقم (١)**

**تأثير ابعاد SPP على AM**

**النتائج**

ان العلاقات الافتراضية بين SPP و AM قد تمت نمذجتها كما يلي:-

(H1) ان هنالك دوراً تفسيرياً هاماً لــ FS على AM

(H2) ان هنالك دوراً تفسيرياً هاماً لــ PF على AM

(H3) ان هنالك دوراً تفسيرياً هاماً لــ PH على AM

(H4) ان هنالك دوراً تفسيرياً هاماً لــ LP على AM

ان النتائج المذكورة في الجدول (١) توضح نتيجة اختبار العلاقات الافتراضية بين متغيرات SPP و AM. ولكي تكون قادرين على اختبار تحليلات المسار الاساسية والعلاقات الافتراضية فقد تم الاعتماد على نمذجة معادلة هيكلية (SEM) لغرض تأسيس قيم بارزة من t ومعاملات المسار (β).

لقد تم تحويل متغيرات مقياس ليكرت الى نقاط مركبة للمتغيرات التي تمثل الابعاد الاربعة من SPP بضمنها (FS,PF,PH,LP) ان نتائج الترابطات الجزئية لتلك المتغيرات مع AM قد تم تقديمها في الجدول (١) وتشير الى علاقات او ترابطات ايجابية والتي تكون هامة احصائياً وبألفا قيمتها 0.01.

جدول رقم (١)

| *Variable* | *ES* | *PF* | *PH* | *LP* | *AM* |
|---|---|---|---|---|---|
| *ES* | 1 | | | | |
| *PF* | .773** | 1 | | | |
| *PH* | .699** | .786** | 1 | | |
| *LP* | .653** | .713** | .796** | 1 | |
| *AM* | .699** | .737** | .754** | .733** | 1 |

ان نتائج الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٢) تشير الى وجود علاقة كلية ايجابية بين AM من جهة وSPP بما يتعلق بمتغيراتها المكونة لها بضمنها FS,PF,PH,LP وبأسلوب بارز احصائياً ( حيث ان β هي موجبة وقيمة t هي اكبر من 1.67).

مع ذلك وفي الوقت الذي تشكل فيه وفرة FS تأثيراً ايجابياً قوياً على AM فأن تأثير PF يكون ايجابياً وهام احصائياً. وبالاضافة الى ذلك فأن PH ترتبط بصورة موجبة مع AM وان تأثير LP يكون ايجابياً وبارز او هام وكبير احصائياً وبالتالي وعلى

اساس النتائج من تحليل البيانات فأن كثافة العلاقات الافتراضية الاربع (H1,H2,H,H4) تكون بارزة وبالنتيجة تؤكد صحة الوجود الافتراضي لعلاقة بين SPP من خلال العوامل الاساسية و AM. كذلك فأن ادوار المتغيرات الاساسية المحددة من SPP تختلف بدرجة كبيرة بدلالات قوتها التفسيرية للعلاقة بين SPP و AM حيث ان ($R^2$=0.667) وكما هو مبين في الجدول (٣).

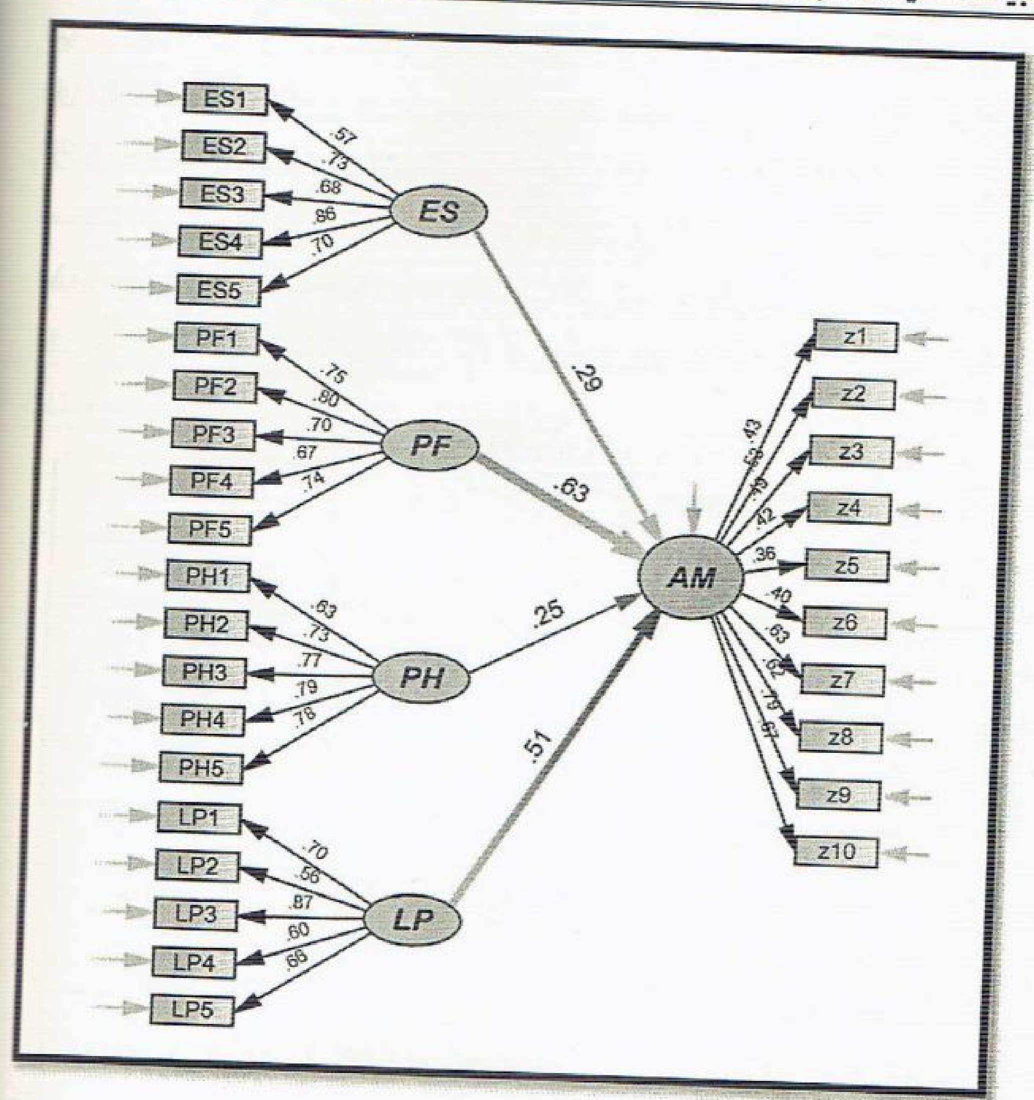
$$AM = 0.779 + 0.291.\ ES + 0.632\ PF + 0.253\ PH + 0.511\ LP.$$

جدول رقم (٢)

| *Hypothesized path* | *Coefficient* | *Results* |
|---|---|---|
| ES → AM | 0.29 | Significant |
| PF → AM | 0.63 | Significant |
| PH → AM | 0.25 | Significant |
| LP → AM | 0.51 | Significant |

جدول رقم (٣)

| *Model* | *R* | *$R^2$* | *Adjusted $R^2$* | *Estimate S.E* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.817 | 0.667 | 0.655 | .32815 |
| Note: a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3,X4 | | | | |




شكل رقم (٢)

العلاقة الإيجابية الكلية بين SPP و AM

مناقشة

في السنوات الاخيرة اصبحت الجامعات الاهلية مهتمة بالتحول من التوجه نحو الانتاج الى التوجه نحو التسويق وذلك لكي تكون قادرة على مواجهة المنافسين في التعليم العالي. لقد بدأت وزارة التعليم العالي العراقية بمنح تراخيص وموافقات لتأسيس جامعات اهلية وبشروط مرتفعة وذلك لغرض تشجيعها على زيادة مستوى اداءها. ان الجامعات الاهلية تحاول ان تجد الطرائق الناجحة لبناء ستراتيجية لضمان ان خدماتها يتم تسويقها بنجاح وان ذلك يتطلب من المنظمات ان تعين فرص نجاحها وان تبحث عن العوامل المطلوبة للاستعداد للمستقبل.

ان العديد من الدراسات عن التخطيط الستراتيجي للتعليم العالي تركز على زيادة ممارسة التخطيط الكلي والذي يأخذ بالاعتبار التحديات بالاضافة الى العولمة وتكون قادرة وبدرجة كبيرة على اختبار والتركيز على الظروف المحيطة بالمحيط الداخلي والخارجي لمنظمة معينة الى جانب التحديات التي من الممكن للمؤسسة ان تواجهها في جهد لتحسين الاداء الكلي لكل من المتعلمين والمؤسسة. انه توجد هنالك علاقة بين التخطيط الستراتيجي والتعليم الجامعي بدلالات جودة تقديم التعليم وذلك لان التخطيط يكون هاماً وبشكل حاسم في تسهيل التحقيق الناجح لأهداف المنظمة والاسراع في تحقيق تلك الاهداف.

وفي هذا الخصوص فأن التخطيط الستراتيجي ينظر اليه على انه تخطيط طويل المدى حيث يتم وضع وتهيئة الطرائق التي يراد استخدامها والجداول الزمنية والامور التي يمكن توفيرها آخذين في الاعتبار المعوقات والظروف الحرجة والتي من المحتمل ان تعرقل تحقيق اهداف المنظمة وتتحدى التنفيذ الاجمالي للخطط.

ان مؤسسات التعليم العالي تمر بتغييرات هامة تتضمن وضع ادوار ومهام جديدة والتي تشتمل على امور ضمنية لهيكليتها وادارتها. ان تلك المؤسسات قد تجاوبت بصورة مختلفة اعتماداً على قوانينها الخاصة وظروفها الاجتماعية. ان الهدف من هذه الدراسة كان لأستكشاف الكيفية التي تقوم بها الجامعات الاهلية بتعريف اهدافها

وستراتيجياتها من خلال عمليات التخطيط الستراتيجي وذلك في استجابتها للطلب المتغير على التسويق الاكاديمي. لقد كان هدف الدراسة هو اختبار تأثير الابعاد الاربعة للتخطيط الستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق الزمني للتخطيط، موقع التخطيط) في التسويق الاكاديمي. لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية وتتألف من ١٣٩ من الاساتذة والذين يعملون في جامعات أهلية في العراق.

## الخاتمة

لقد وجدت هذه الدراسة أن عمليات او ممارسات التخطيط الستراتيجي تؤثر بقوة على التسويق الاكاديمي المقدم في مؤسسة التعليم العالي. ولهذا السبب فأن اصلاحات نظام التعليم تكون مطلوبة لغرض تحسين الانتاج ولغرض تسويق ناجح وللبحث عن عوامل قوية لتحقيق الاهداف التنظيمية. لقد اظهرت النتائج بأن التخطيط الستراتيجي يقدم نتائج هامة في تحسين التسويق الاكاديمي. لقد وجد بأن التخطيط الستراتيجي في قطاع التعليم ينبع من بيئة متغيرة تمتاز بانعدام اليقين والحاجة للتخطيط الى المستقبل. انه يجب على الجامعات الاهلية ان تحسن من خططها لغرض تحقيق التسويق الاكاديمي. لقد اظهرت النتائج بأن التخطيط الستراتيجي يعطي نتائج ايجابية في تحسين النتائج التنظيمية وسوف يساعد في تحسين التسويق التنظيمي.

## المصادر

1. Albon, S. P., Iqbal, I., & Pearson, M. L. (2016). Strategic planning in an educational development centre: Motivation, management, and messiness. Collected Essays on Learning and Teaching, 9, 207-226.

2. Al-Janabi, S., & Urban, J. E. (2011, April). Strategic plan for enhancing higher education computing degree programs in Iraq. In 2011 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON) (pp. 94-100). IEEE.

3. Almayali, H. H., & Ahmad, Z. A. B. (2012). Leadership behaviors and academic performance in Iraqi public universities: A Review. Information Management and Business Review, 4(12), 596.

4. Bigley, J. (2018). Assembling Frameworks for Strategic Innovation Enactment: Enhancing Transformational Agility through Situational Scanning. Administrative Sciences, 8(3), 37.

5. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

6. Cole, G. A. (2004). Management theory and practice. Cengage Learning EMEA.

7. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013). Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". Human Resource Management Review, 23(4), 322-325.

8. Crouch, S., & Housden, M. (2012). Marketing research for managers. Routledge.

9. Diwakar, V. (2015). The effect of armed conflict on education: evidence from Iraq. The Journal of Development Studies, 51(12), 1702-1718.

10. Gathenya, J. W. (2015). Entrepreneurial strategic planning practices and firm performance among women-led small and medium enterprises in Kenya.

11. Hackley, C. (2009). Marketing: A critical introduction. Sage.

12. Haddawee, A. H. (2018). The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 5(5), 4687-4692.

13. Hall, H., & Witek, L. (2016). Conditions, contemporary importance and prospects of higher education marketing on the example of Polish universities. Procedia Economics and Finance, 39, 206-211.

14. Harris, C. L. (2005). Collaboration for organization success: Linking organization support of collaboration and organization effectiveness ,Doctoral dissertation, University of North Texas.

15. Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1), 19-46.

16. Kleinberger, A. F. (2016). Society, Schools, and Progress in Israel: The Commonwealth and International Library: Education and Educational Research. Elsevier.

17. Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall.

18. Lerner, A. L. (2015). A Strategic Planning Primer for Higher Education.

19. McDonald, M., & Wilson, H. (2016). Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them. John Wiley & Sons.

20. Merisotis, J. P. (2015). Higher education must change to reflect shifting student demographics. The Hill.

21. Robson, E. (2015). Creating futures for the past in southern Iraq: challenges and opportunities. Middle East—Topics & Resources, 3, 58-68.

22. Sarpong, D., & Hartman, D. (2018). Fading memories of the future: the dissipation of strategic foresight among middle managers. Technology Analysis & Strategic Management, 30(6), 672-683.

23. Sarpong, David, and Mairi Maclean. "Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective." Journal of Business Research 69, no. 8 (2016): 2812-2820.

24. Scott, J. (2016). The Politics of Market Based Education Reform. Learning from the Federal Market-based Reforms, 9-37.
25. Steiner, G. A. (2010). Strategic planning. Simon and Schuster.
26. Stokvik, H., Adriaenssen, D. J., & Johannessen, J. A. (2016). Strategic entrepreneurship and intrapreneurial intensity.
27. Tichnor-Wagner, A. (2016). Global education politics and policy: Discourses, coalitions, and co-construction among globally committed national, state, and district actors ,Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill.
28. Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. Technological Forecasting and Social Change, 101, 25-36.
29. Willke, B., & LIGO Scientific Collaboration. (2007). GEO600: status and plans. Classical and Quantum Gravity, 24(19), S389.



# الفصل الثاني

## عملية ادارة المعرفة كمصدر لتشكيل الميزة التنافسية المستدامة للجامعات الاهلية

# الفصل الثاني
# عملية ادارة المعرفة كمصدر لتشكيل الميزة التنافسية المستدامة للجامعات الاهلية (*)

المستخلص:-
في هذه الدراسة حاولنا أن نبحث في تـأثير أدارة المعرفة بضمنها أبعادها (تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة واستخدام المعرفة) على الميزة التنافسية المستدامة. وطبقاً الى البحوث والمؤلفات فـأن أطار عمل مفاهيمي قد تم اقتراحه واختباره وأن الافراد الذين أجريت عليهم هذه الدراسة يتضمنون أساتذة في جامعات أهلية في وسط العراق وأن عينة عشوائية قد تم أختيارها منهم وبأستخدام نمذجة المعادلة التركيبية والارتداد فقد قمنا بأختبار الإنموذج وأن النتائج قد أكدت بـأن ادارة المعرفة وأبعادها قد اثرت بشكل هام على الميزة التنافسية المستدامة.
**الكلمات المفتاحية:** ادارة المعرفة، تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة- استغلال المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة.

## ١. المقدمة:-

في الماضي القريب فأن المعرفة في مجال الاعمال التجارية قد كانت محدداً لنجاح الأعمال التجارية وكسب الفائدة التنافسية. أن المعرفة تتم معاملتها على أنها موجودات قيمـة مثل الموارد البشرية أو الآلات وأنه كان يتم التزامها من قبل المنظمات الاكثر نجاحاً عالمياً. ان القطاع الخاص يستخدم مفهوم منافع المعرفة لكسب الميزة التنافسية (مونغ 2009).

أن التطورات التكنولوجية، التحرر والعولمة قد صعدت من التنافس في عالم الأعمال التجارية (يانغ 2011). كذلك فـأن المنظمات المتعلّمة وخاصة في أقسام

* بحث مترجم للعربية عن الإنكليزية، مشترك مع كل من أ.م.د. ارادن حاتم العبيدي و أ.م.د. حامد الحدراوي، منشور في مجلة International Journal of Current Research and Academic Review-Vol:6-iSSue,1/ january,2018.

الدراسات التنظيمية والعلاقات العامة قد أعتنقت جانب التعامل مع المعرفة (غاري 2016). ولهذا السبب فــأن الادارة الكفوءة والاحترافية يكون مطلوب منها بــأن تغرس ادارة المعرفة لكي تُنفــذ عملياتها الاساسية بصورة فاعلة. أن هذا هو مفهوم أدارة المعرفة (سكيليريو 2016).

أن ادارة المعرفة تقف على جوهر ادارة موارد المنظمة ووضع الستراتيجيات التنظيمية (غوتشالك 2011). لقد أظهر التاريخ بــأن تلك المنظمات التي اعتنقت أدارة المعرفة قد سجلت أداءاً بارزاً قياساً بتلك التي لم تعتنق أدارة المعرفة. حيث أنه من الممكن للمنظمة أن تخسر فرص عمل عديدة فقط لانها قد أهملت جانب ادارة المعرفة (فون كروغ 2009).

ولهذا السبب فــأن المنظمات التي تسعى للبقاء في الساحة هي تفهم منافع ادارة المعرفة. أن المعرفة من الممكن ان تتم أدارتها بصورة أفضل من خلال تنمية خطط ذكية للتثمين وتكوين استراتيجيات حول كيف يمكنها أن تدمج المعرفة بين عوامل أخرى لتحقيق أهداف المنظمة. أن التفسير الذي يكمن وراء هذا النقاش هو أن المعرفة هي وسيلة التنبؤ الرئيسة بمؤشر أداء المنظمة وبصيتها (بوسا وفينكيتا تشالام 2013). لقد رسخ (كاما هاوي 2012 ) نفس هذا الميل قائلاً بأن المعرفة والنجاح لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض. ولهذا السبب فأن المعرفة لا يمكن أغفالها عند التحدث عن نجاح منظمة ما.

## ١,١ صياغة المشكلة:-

لقد بينت الأدبيات (المؤلفات) الموجودة بــأن هنالك طلب كبير على التعليم مقارنة بما كان في الماضي. أن المعاهد الاهلية أو الحكومية قد سجلت عدداً اكبر من الطلاب عالمياً ليلتحقوا بها. أن المعاهد أو المنظمات التعليمية الحكومية قد بقيت دائماً تنافسية مقارنة بنظيراتها من المنظمات الاهلية (موهير 2016). أن المنظمات العامة يعُتقد بانها تمتلك نظام تعليم أفضل وذلك بما يخص جودة التعليم مما هو عليه لدى المنظمات

التعليمية الاهلية. أن المنظمات الاهلية ومن الناحية الاخرى تكون مهتمة وبصورة رئيسة بزيادة الارباح الى الحد اقصى أكثر من اهتمامها بتقديم خدمات جيدة. ان المنظمات الحكومية تمتلك ستراتيجية قوية للغاية (رومبر & راي 2004). وبالنسبة لها ولكي تبقى في القمة فــأنه يجب عليها أن تجهز استراتيجياتها المناسبة وذلك لكي تحافظ على قدرتها التنافسية (كوتلر 2001). لهذا السبب فــأن بيان المشكلة في هذا البحث سوف يكون في تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمات الاهلية بــأن تصل الى الديمومة في ميزتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق ادارة المعرفة.

**١,٢ الأهداف:-**

ان لهذا البحث ثلاث أهداف دراسية رئيسة:

١. هل هنالك ترابط احصائي بين (ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة) بالنسبة لمنظمة ما ؟

٢. هل أن ادارة المعرفة تمتلك تــأثيراً كبيراً عى الميزة التنافسية المستدامة ؟

ولغرض الوصول الى هذين الهدفين فــأن ادارة المعرفة الشاملة وأنموذج الميزة التنافسية المستدامة من الممكن ان يتم استخدامها كــأنموذج اساسي ليتم تعديله طبقاً الى متطلبات ومواصفات المنظمات.

**٢. مراجعة الادبيات (المؤلفات):-**

**١,٢ أدارة المعرفة:-**

أن مصطلح "معرفة" يمتلك العديد من التعريفات اعتماداً على المنظور الذي منه يدرس المرء هذا المصطلح وطبقاً لما يقوله (دافنبورت & بروساك 1998). فــأن المعرفة تتــألف من البيانات التي تكون على شكل نصوص والتي قد تم ترتيبها من قبل خبير في ميدان محدد من خلال خبرته وابتكاره وفي عالم الاعمال فان المعرفة يتم اعتبارها على انها ثقافة المنظمة ومهاراتها المتفردة والتي تعطي شكل ممارسة الموظفين لسلوكياتهم وسلوكيات المنظمة (ابو بكر 2017).

أن ادارة المعرفة ومن الناحية الاخرى تشتمل على كافة الفعاليات التي تشكل المعرفة وتنميتها ونشرها. وعموماً فأن ادارة المعرفة تنظر الى الحالة الجارية وتسعى الى ايجاد طرائق لحل الاحتياجات الحالية بالاضافة الى تلك الاحتياجات التي يمكن التنبؤ بها (كوكزا 2001).

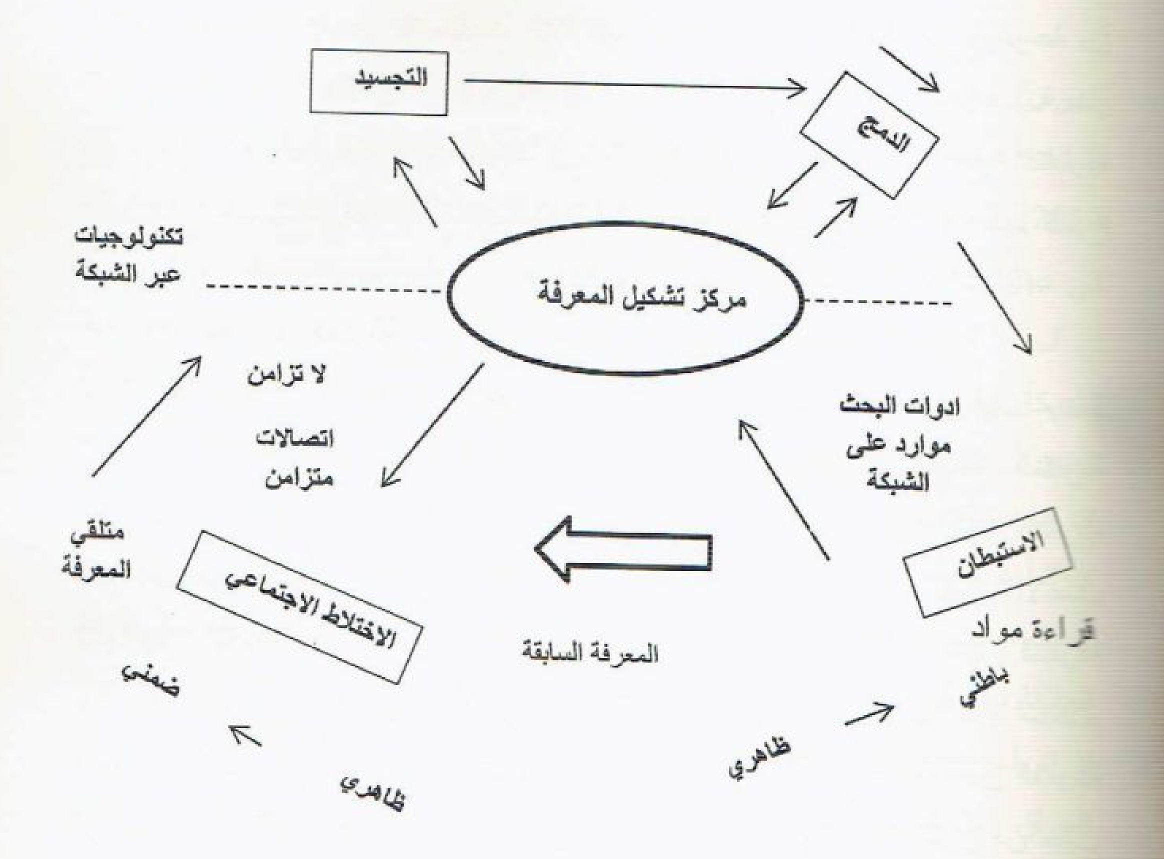
**٢,٢ عملية ادارة المعرفة:**

لا يوجد اتفاق موحّد بين المؤلفين والباحثين حول عدد عمليات ادارة المعرفة (الحارثي 2015) حيث ان مختلف الباحثين يعرّفوها بطرائق مختلفة (كوستا & مونتيريو 2016) وبنماذج متعددة حيث تم تعريفها بـأنها ثلاث خطوات مؤلفة من: توليد المعرفة، تدوين المعرفة، نقل المعرفة (هلوبك 2002) أو أربع خطوات مؤلفة من: الحصول على المعرفة، تأسيس المعرفة، تقسيم المعرفة، توزيع ونشر المعرفة (لاودون & لاودون 2002) أو انها عملية مكّونة من خمس خطوات تتـآلف من (الاستحواذ على المعرفة، تشكيل المعرفة، نقل المعرفة، خزن المعرفة وتطبيق المعرفة) (كوستا ومونتيريو 2016). ويقوم (شوجاهات 2017) بتعريف ألانموذج الاكثر شهرة لإدارة المعرفة بـأنها عملية من ثلاث خطوات وتتـألف من تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة والاستفادة من المعرفة.

**٢,٣ تشكيل المعرفة:**

أن تشكيل المعرفة هي عملية تتم فيها المعرفة من خلال أربع عمليات فرعية والخاصة بنظرية تشكيل المعرفة التنظيمية وعلى اساس مستمر (اندريفا & كيانتو 2011) حيث أن العمليات الاربع تسمى بـأنموذج SECI لتحويل المعرفة والذي يتضمن (الاختلاط الاجتماعي، الدمج، التجسيد، الاستبطان (جعل الموضوع داخلياً) (زايبون 2015). أن تشكيل المعرفة يعتمد على التفاعل البيني لمجموعة من الخطوات بينها والتي تسمى بنظم تشكيل المعرفة والتي من خلالها يشارك الافراد لتشكيل معرفة متحركة في عملية من التفاعل البيني الاجتماعي والتعاون الذي يساهم في تحويل

المعرفة الضمنية أو نقلها الى جماعات اجتماعية أخرى (سورنيسون & لوند 2001). وطبقاً الى ذلك فــأن عملية تشكيل المعرفة يمكن توضيحها في الشكل (1).




- الفصل الدراسي
- استخدام محركات البحث
- بناء قواعد المعرفة الشخصية
- اختبارات على الشبكة

* اجتماعات غير رسمية
* نقاشات
* حوارات
* العصف الذهني

**الشكل (1)**

**اطار عمل تشكيل المعرفة**

**٢,٤ التشارك بالمعرفة:**

ان التشارك بالمعرفة يتضمن مجموعة من الخطوات من تشكيل المعرفة الى التنفيذ (غوتر & دافنيورت 2001). انه لايوجد تعريف ثابت بين الكتاب والباحثين عن مفهوم التشارك بالمعرفة (ايديل & سكوت 1999). أن التشارك بالمعرفة هي مجموعة من الخطوات المرتبطة بنقل ونشر المعرفة بين اثنين أو اكثر من الافراد وهكذا فـأنه اكثر من مجرد الاتصال وتوزيع المعلومات (رحمات & محمود 2013). ان عملية التشارك بالمعرفة تتضمن طرفين (المتلقي والمساهم) (فينجي & زين 2004). انها تتبرع بمجموعة من المعارف بين وحدات معرفية مختلفة في شركة ما (سيكيرا 2004).

**٢,٥ الاستفادة من المعرفة:**

لقد بين (لي 2013 ) بأن استخدام أو الاستفادة من المعرفة يسمى أيضاً بتنفيذ المعرفة أو تطبيق المعرفة. انه يرتبط بـأنواع مختلفة من المعرفة وبالكيانات المتفرقة داخل منظمةٍ ما (غولد 2001) وبالتالي فـأن الاستفادة من المعرفة هي تطبيق للمعرفة التي تمت المشاركة بها (سونغ 2005). انها تمثل الاجراءات الجوهرية لعملية الاعمال التجارية بـأكملها والتي تتراوح من صنع القرار الى التنفيذ. أن الاستفادة من المعرفة يمكن تنظميها الى فئتين وذلك لغرض تشكيل القيمة. أن الفئة الاولى هي استخدام المعرفة في الانشطة اليومية للاعمال التجارية والفئة الاخرى هي الاستفادة من المعرفة في الابتكار (ميكل 2008). ومن خلال العمليات السابقة فأن المعرفة تتكون من خلال التحوّل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية وجعلها متوافرة للأستخدام من قبل معظم اعضاء المنظمة. الامر الذي سوف يصنع التفاعل البيني بين المعرفة المكتسبة بصورة أيجابية والتي تنعكس على اداء الأفراد وبين المنظمة بشكل عام.

**٢,٦ الميزة التنافسية المستدامة:-**

ان القدرة المستدامة على التنافس هي موضوع هام وهدف من اهداف النجاح طويل الامد للمنظمات. وبهذا الخصوص فـأن الادبيات (المؤلفات) تشير الى استخدام

مصادر مختلفة وأنواع مختلفة من الستراتيجيات والوسائل لمساعدة المنظمات على تحقيق هذا الهدف (كيم 1999) اعتماداً على قابلياتها وقدراتها الكامنة والتي تنعكس في نجاح المنظمة بشكل عام (هايس 1996).

أن مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة" قد ظهر لاول مرة في عام 1985 من قبل (بورتر) حينما كان يشرح الستراتيجيات التي يمكن للمنظمات ان تتبناها لكسب الميزة التنافسية. لقد كان يقارن ستراتيجيات الكلفة الاصل أزاء ستراتيجيات التميز (كيم 2012). لقد أكد بورتر (1985) على ان الستراتيجية التنافسية يمكن أن تتم تجزئتها الى عملية تطبق الستراتيجيات لكي تعطي القيمة للزبائن (ستثيش 2004).

ان اساس الميزة التنافسية المستدامة يتم تكوينه من قيم المنظمة، ستراتيجياتها وسمعة الشركة (بارني 1997). وطبقاً لما يقوله (كاي 1995) فـأن بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة يعتمد على تحديد مكان الاشياء في سلسلة القيمة (هولينسين 2010).

**٣. منهجية البحث:-**

**٣,١ أخذ العينات**

لقد استخدم هذا البحث طريقة بحث نوعية وأطار عمل مفاهيمي في محاولة لتفسير العلاقة بين المتغيرات الرئيسة (أدارة المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة) كما أن مسحاً قد تم أجراؤه لجمع البيانات. لقد تم أجراء هذا المسح في الجامعات الاهلية في وسط العراق وأن القطّاع الذي أجريت عليه الدراسة كان مؤلفاً من أساتذة الجامعات لخمس منها (الكفيل، الاسلامية، المستقبل، الانسانية، الصفوة) وبمجموع 217 أستاذاً من تلك الجامعات والذين شكلت عينة الدراسة طبقاً لمعادلة توميسون

$$n=\frac{N*p(1-p)}{\left[[N-1*(d^2\div Z^2)]+p(2-p)\right]}$$

لقد تم جمع البيانات بأستخدام استبانة تم عملها من قبل الباحثين إعتماداً على نسخة من أنموذج الحارثي 2015. لقد تم تصميم الاسئلة وتصنيفها في الاقسام الاربع الأتية: تشكيل المعرفة (خمسة اسئلة)، التشارك بالمعرفة (خمسة اسئلة)، الاستفادة من المعرفة (خمسة اسئلة)، الميزة التنافسية المستدامة (ثمانية اسئلة). أن الاسئلة يمكن الاجابة عنها وعلى مقياس ليكرت المؤلف من خمس نقاط (لا اتفق وبشدة الى اتفق بشدة).

**٣,٢ خصائص العينة**

في ما يخص خصائص العينة فأن الجدول (١) يُظهر بأن غالبية أعضاء العينة هم من الذكور حيث ان النسبة المئوية للذكور هي 76.04 بالمئة في حين ان النسبة المئوية للإناث هي 23.96 بالمئة. وبالاضافة الى ذلك فأن غالبية هؤلاء هم بعمر أقل من 40 سنة وأن النسبة المئوية لحاملي درجة الماجستير كانوا 68.66 بالمئة وان النسبة المئوية لحاملي درجة الدكتوراه كانت 31.34 بالمئة.

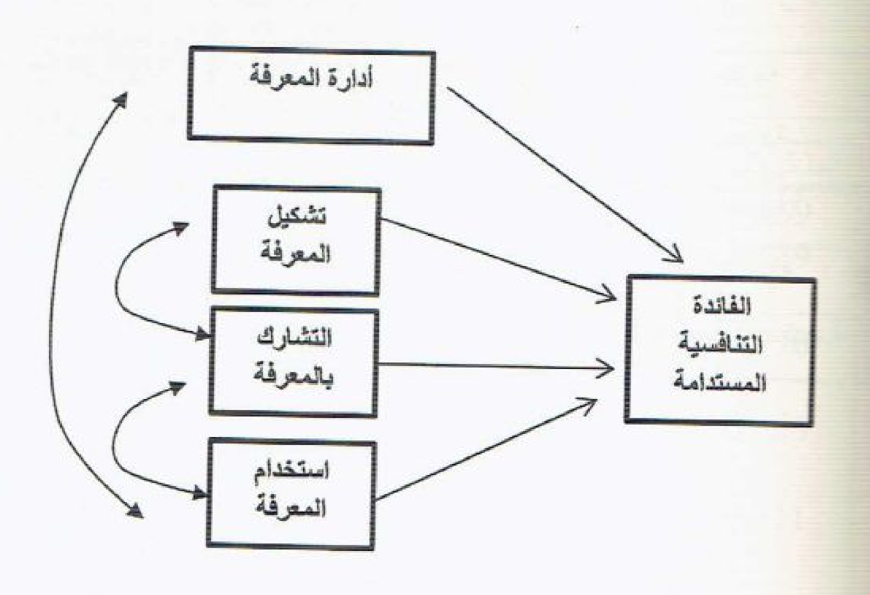
الجدول (1)

خصائص العينة

| الخصائص السكانية | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 165 | 76.04% |
| | انثى | 52 | 23.04% |
| | | 217 | 100% |
| العمر | اقل من 40 | 139 | 64.06% |
| | 41 – 50 | 34 | 15.67% |
| | اكثر من 50 | 44 | 20.28% |
| | | | 100% |
| الدرجة الاكاديمية | PHD | 68 | 31.34% |
| | MSC | 149 | 68.66% |
| | | | 100% |

### ٣,٣ أنموذج مفاهيمي

ان أنموذجاً مفاهيمياً يتم تصميمه لتوضيح العلاقات السببية بين المتغيرات. أن المتغير المستقل (ادارة المعرفة) يتـــألف من ثلاثة ابعاد اساسية (تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة، الاستفادة من المعرفة). والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) وكما هو مبين في الشكل (2).




**الشكل (2)**

**أنموذج مقترح**

### ٣,٤ قياسات البحث والترميز

أن الجدول (2) يظهر قياسات البحث والترميز.

**الجدول (2)**

**قياس البحث والترميز**

| القياس | عدد الفقرات | الرمز | العامل |
|---|---|---|---|
| كوستا ومونتاريو 2016 | 15 | KM | أدارة المعرفة |
| اندريفا & كيانتو 2011 | 5 | KC | تشكيل المعرفة |
| رحمات & محمود 2013 | 5 | KS | التشارك بالمعرفة |
| ميكل 2008 | 5 | KU | استخدام المعرفة |
| كيم 2012 | 8 | SCA | الفائدة التنافسية المستدامة |

### ٣,٥ فرضية البحث

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الاتية.

H1: أن أدارة المعرفة تؤثر وبشكل ايجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

H11: أن تشكيل المعرفة يؤثر وبصورة ايجابية على الميزة التنافسية المستدامة.

H12: أن التشارك بالمعرفة يؤثر وبصورة ايجابية على الميزة التنافسية المستدامة.

H13: أن الاستفادة من المعرفة (استخدامها) تؤثر ايجابياً على الميزة التنافسية المستدامة.

## ٤. النتيجة

### ٤.١ امكانية التعويل

لغرض قياس أمكانية التعويل وثبات الاستبانة فقد تم التأكيد على توزيع الاستبانة بين الاساتذة وأن الجدول (3) يشير الى ان امكانية التعويل بين الثبات الداخلي هو كافي دلالات كتغيرات ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبشكل عام (معامل الفا كرونباخ = 0.869) و (0.711 – 0.859) للمتغيرات.

الجدول (3)

أمكانية التعويل وصلاحية النتائج

| الفا كرونباخ | العوامل | عدد الفقرات | الفقرات | المقياس | N |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.859 | | 15 | 1 – 15 | ادارة المعرفة | |
| 0.789 | خلق المعرفة | 5 | 1 – 5 | | |
| 0.770 | التشارك بالمعرفة | 5 | 6 – 10 | | |
| 0.803 | استخدام المعرفة | 5 | 11 – 15 | | 217 |
| 0.711 | | 8 | 1 – 8 | الميزة التنافسية المستدامة | |
| 0.869 | | | | الكلي | |

### ٤.٢ اختبار توزيع البيانات

ان الجدول (4) والجدول (5) يبينان نتيجة اختبار كون البيانات سوّية وطبيعية وانه يظهر بأن الانحراف وأحصائيات كورتووس هي بقيمة مقبولة (انها يجب ان تكون مابين 1.96+ و 1.96-) وهكذا فان بالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### ٤.٣ تحليل العامل المعزز (المؤكّد)

اعتماداً على اطار العمل المفاهيمي ونتائج تحليل العامل فقد قمنا بتخمين نمذجة المعادلة الهيكلية والتي هي مبينة في الجدول (6) والشكلين (3) و (4) حيث انها قد ادرجت الجيد المحسوب لمقياس التطابق.

أن أنموذج القياس يوفر بيانات التوافق وبشكل مقنع وذلك بالنسبة الى ادارة المعرفة. ان مؤشرات التطابق هي كما يلي: (GFI =0.912) ، (AGFI = 0.908) ، (CFI = 0.956) ، (TLI = 0.918) ، (RMSEA = 0.078) في حين ان مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة ومؤشرات التطابق هي كما يأتي:

(GFI =0.952)، (AGFI = 0.921)، (CFI = 0.964)، (TLI = 0.928)، (RMSEA = 0.069) وان تلك النتائج تشير الى مستوى عالي من الصلاحية. وبعبارات اخرى فـأنه يُظهر بان كافة المقاييس تطابق المعايير الشائعة الاستخدام لتوافق او تطابق جيد.

**الجدول (6)**

**الجيد من مقاييس التطابق**

| المعيار | المؤشر | جودة التطابق |
|---|---|---|
| < 5.0 | 4.235 | $x^{2/d.f}$ |
| < 0.08 | 0.078 | RMSEA |
| ➢ 0.90 | 0.912 | GFI |
| ➢ 0.90 | 0.908 | AGFI |
| ➢ 0.95 | 0.956 | CFI |
| ➢ 0.90 | 0.918 | TLI |

ملاحظات:-

X^2 هو مربع كاي

Df هو درجة الحرية

RMSEA هو مربع خطأ الجذر الحر

GFI هو مؤشر التطابق الجيد

AGFI هو مؤشر التطابق الجيد المُعدل (المصحح)

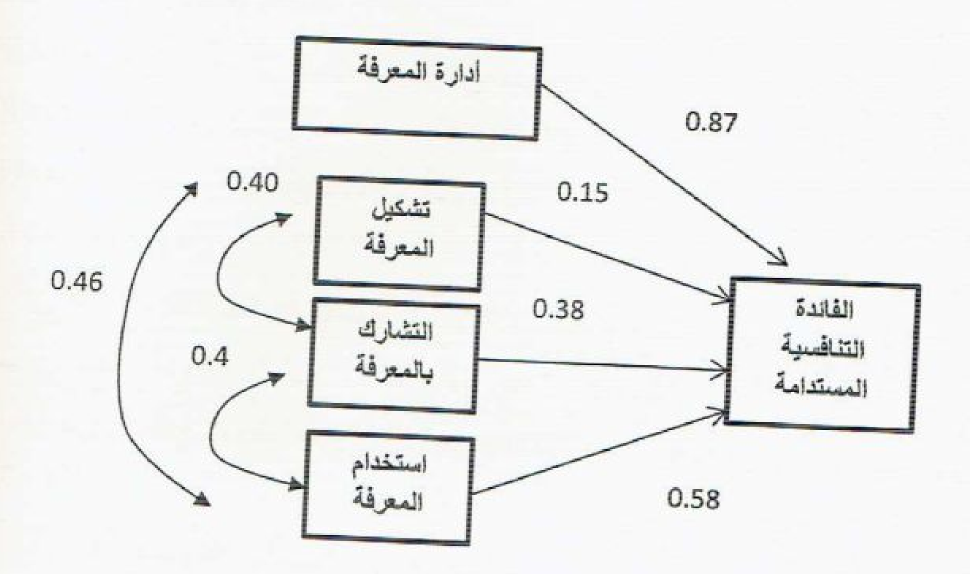
GFI مؤشر التطابق المقارن

TLI هو مؤشر توكر ليويس

**٤,٤ تحليل الانموذج**

ان هذه الدراسة تستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة طريقة تخمين الاحتمالية القصوى وهو أنموذج تحليل مناسب من خلال المعُاملات القياسية والاحصائيات المناسبة من أنموذج البحث الذي يعطي نتائج تحليل احصائية اعتماداً على نتائج تحليل مثبتة.

وكما هو مبين في الجدول (7) والشكل (5) فـأن المعُامل القياسي والنسبة الحرجة تشير الى ان المعُامل القياسي لادارة المعرفة هو 0.874 وان النسبة الحرجة هي CR = 6.11 و P< 0.01 وان الابعاد قد اشارت ايضاً بانه كان هنالك تأثير معين وان تشكيل المعرفة كان له معامل معياري بمقدار (0.149) ونسبة حرجة بمقدار (CR= 2.42) في P< 0.05 وان التشارك بالمعرفة قد كان له معامل معياري بمقدار 0.377 وبنسبة حرجة CR = 4.21 في P< 0.01 في حين ان المعامل القياسي لاستخدام المعرفة قد كان (0.577) وان النسبة الحرجة هي (5.60) في P< 0.01.




**الشكل (5)**
**معاملات المسار**

**الجدول (7)**
**معاملات المسـار**

| الفرضيات | المعامل القياسي | C.R |
|---|---|---|
| Y <… X1 | 0.149 | 2.42 • |
| Y <… X2 | 0.377 | 4.21 ** |
| Y <… X3 | 0.577 | 5.60 ** |
| Y <… X | 0.874 | 6.11 ** |

P< 0.05 ** P< 0.01

ان الارتداد الطبيعي (الجدول 8) يشير الى مايلي:

- ان تشكيل المعرفة وبمعامل الارتداد 0.481 سوف يؤثر على الفائدة التنافسية المستدامة وبدرجة كبيرة وبمستوى كبير (0.01) طبقاً الى اختبار f وقد تم تفسيره بأنه (31.4%) من تغاير الأنموذج.
- ان التشارك بالمعرفة وبمعامل ارتداد (0.671) سوف يؤثر على الفائدة التنافسية المستدامة وبدرجة كبيرة وبمستوى كبير (0.01) طبقاً الى اختبار f وقد تم تفسيره على انه (47.1%) من تغاير الانموذج.
- ان استخدام المعرفة وبمعامل الارتداد 0.712 سوف يؤثر وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية المستدامة وبمستوى كبير (0.01) طبقاً الى اختبار f وقد تم تفسيره بأنه (65.5%) من تغاير الأنموذج.
- ان أدارة المعرفة وبمعامل الارتداد 0.992 سوف يؤثر وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية المستدامة وبمستوى كبير (0.01) طبقاً الى اختبار f وقد تم تفسيره بأنه (75.6%) من تغاير الأنموذج.

ولهذا السبب فـأن النتائج قد دعمت الفرضيات (H1, H11, H12, H13)

**الجدول (8)**

**نتائج الفرضيات**

| a | B | R ^2 | AR^2 | T | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.950 | 0.481 | 0.318 | 0.314 | 10.003 | 100.051 | 0.000 |
| 1.212 | 0.671 | 0.473 | 0.471 | 13.905 | 193.354 | 0.000 |
| 1.115 | 0.712 | 0.657 | 0.655 | 20.277 | 411.150 | 0.000 |
| 0.027 | 0.992 | 0.757 | 0.756 | 25.872 | 669.369 | 0.000 |

## مناقشة واستنتاجات

لقد قام هذا البحث باختبار ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق. وتظهر النتائج بـأن هنالك تأثيراً أيجابياً كبيراً على هذه العلاقة ربما يشير الى ان هذه الميزة التنافسية المستدامة تتحسن حينما يتم تطبيق ادارة المعرفة. لقد أظهرت النتائج بـأن تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة واستخدام المعرفة قد كان لها تأثير احصائي على الميزة التنافسية المستدامة وهكذا فقد دعم الفرضية. وفي النهاية فـأن النتائج الاحصائية لهذا التحقيق قد اعطت تـأثيراً ايجابياً على ادارة المعرفة وأبعادها (تشكيل المعرفة، التشارك بالمعرفة، استخدام المعرفة) على الميزة التنافسية المستدامة. ان ادارة المعرفة هي عموماً جانب حيوي لنجاح المنظمة والميزة التنافسية المستدامة.

ان تنمية ادارة الموارد غير الملموسة قد اصبحت اساسية بالنسبة الى المنظمات المعاصرة. ان تنمية المعرفة قد نتج عنها ظهور مجالات تنافسية جديدة قد انعكست في مدخلات ومخرجات المنظمات بضمنها المنظمات التعليمية.

ان المنظمات التعليمية هي اساس تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة وهكذا فانها يجب ان تكون مهتمة في توفير متطلبات ادارة المعرفة وذلك لغرض تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويجب ان تكون مهتمة في دعم المشروعات البحثية والتعاون مع الجامعات الاخرى بالاضافة الى العلاقة مع القطاع الخاص.

## References


1. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge.
2. Alharithy M., A. (2015). Knowledge Management Process in Several Organizations: Analytical Study of Modeling and Several Processes. Procedia Computer Science, 65, 726-733.
3. Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. Journal of Knowledge Management, 15(6), 1016–1034.
4. Barney JB. Gaining and sustaining competitive advantage. New York: Addison-Wesley; 1997.
5. Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). Knowledge management challenges, solutions, and technologies. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
6. Bosua, R. and Venkitachalam, K. (2013). Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework. Journal of Knowledge Management, 17(3), 331-346,.
7. Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(3), 386–410.
8. Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. California Management Review, 40(3), 195–208.
9. Earl, M. J., & Scott, I. A. (1999). Opinion: What is a Chief Knowledge Officer? Sloan Management Review, 40(2), 29.
10. Gary Castrogiovanni, Domingo Ribeiro-Soriano, Alicia Mas-Tur, Norat Roig-Tierno, (2016) ,Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 5.

11. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segras, A. H. (2001). Knowledge management: An organisational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185–214.
12. Gottschalk, P. (2011). Promoting Scientism: Institutions for Gathering and disseminating Knowledge in British Bihar. Knowledge Production, Pedagogy, and Institutions in Colonial India, 171-197.
13. Gover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. Journal of Management Information Systems, 18(1), 5-21.
14. Hayes, R. H., Pisano, G. P., & Upton, D. M. (1996). Strategic operations: Competing through capabilities. New York: Free Press.
15. Hlupic, V.Pouloudi & Rzerski, G., (2002) "Towards an integrated approach to knowledge Management: knowledge and process Management", Vol. 9, No.2.
16. Hollensen S (2010) Marketing management: A relationship approach. Edinburgh: PEL.
17. Kamhawi, E. M. (2012). Knowledge management fishbone: A standard framework of organisational enablers, Journal of Knowledge Management, 16(5), 808-828.
18. Kay J. (1995),Why firms succeed. Oxford: Oxford Univ Press.
19. Kim MS. (1999), A study on the marketing strategy establishment for competitive advantage. J Glob Acad Mark Sci;3:235–51.
20. Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. Journal of Business Research, 65(11), 1612-1617.
21. Kucza, T. (2001). Knowledge management process model. Vtt Publications.
22. Laudon, K. and Laudon, J. (2001) Essentials of information systems: Organization and technology in the networked enterprise (4th ed.), Prentice Hall, New Jersey.

23. Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? Journal of Knowledge Management, 17(6), 848–872.

24. Machlup, F. (2014). Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume III: The Economics of Information and Human Capital (Vol. 3). Princeton University Press.

25. Meckl, R., Rongping, M., & Fanchen, M. (2008). Technology and innovation management: theories, methods and practices from Germany and China. Oldenbourg Verlag.

26. Mong-Yuan Chang, Yu-Chung Hung, David C. Yen, Paul T.Y. Tseng, (2009) , the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government, Expert Systems with Applications, Vol. 36, Issue 3, Part 1.

27. Pang-Lo Liu, (2011) ,Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan, Expert Systems with Applications, Volume 38, Issue 8.

28. Rahmat Ullah Shah, S., & Mahmood, K. (2013). Knowledge-sharing behavior in dairy sector of Pakistan.

29. Rechenthin, D. (2004). Project safety as a sustainable competitive advantage. Journal of safety research, 35(3), 297-308.

30. Schilirò, D. (2016) Investing in Knowledge: Knowledge, Human Capital and Institutions for the Long Run Growth. Governance of Innovation.

31. Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(1), 55–93.

32. Song, M., Bij, H. V. D., & Weggeman, M. (2005). Determinants of the level of knowledge application: A knowledge-based and information-processing perspective. Journal of Product Innovation Management, 22(5), 430–444.

33. Von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. The Journal of Strategic Information Systems, 18(3), 119–129.

34. Zaibon, S. B., Ahmad, M., Omar, M., & Zainol, (2015) ,A. knowledge sharing process for pair programming practice among university students, 5th International Conference on Computing and Informatics, ICOCI.

# الفصل الثالث

## المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات

## دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية

# الفصل الثالث

## المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات

## دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية (*)

**المستخلص**

يحاول البحث ان يكشف كيفية التحكم والسيطرة على التفوق التنافسي للشركات عن طريق بناء المهارات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة لذا يهدف البحث الى معرفة طبيعة علاقة المتغير الرئيس الاول الذي يتمثل بالمهارات الإدارية وهي المهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الفكرية مع المتغير الرئيس الثاني الذي يتمثل بالتفوق التنافسي، وذلك عن طريق التطبيق الميداني في الشركة العامة للصناعات الانشائية واختبار المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية عن طريق استمارة الاستبيان التي تعد أداة استقصاء رئيسة في جمع المعلومات من المسؤولين والبالغ عددهم (45) مدير وتم تحليل البيانات بالاستعانة ببعض الوسائل والبرامج الإحصائية ابرزها برنامج (SPSS) في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (F) و($R^2$) من اجل الوصول الى نتائج تفيد البحث وتحقق أهدافه، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان المهارات الإدارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وتؤدي الى توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة ان تقلدها كما يضع الباحثون مجموعة توصيات علمية ابرزها ضرورة الاهتمام بالمهارات الإدارية الثلاثة معا وعدم اهمال اي نوع منها والتاكيد على المهارات الانسانية التي تكون في الغالب حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الإدارية، التفوق التنافسي، المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية.

* بحث مشترك مع كل من أ.م.د. سرمد حمزة الشمري و م.م. بشير اسماعيل الحياني، البحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية/ العدد ٣٨ المجلد الثاني عشر/ ٢٠١٧/ ص١٤٢ ـ ١٥٧.

**The Managerial Skills and It`s Role in Strengthening the Competitive Edge of Companies: A Case Study in the General Company for Construction Industries.**

*Dr. Sarmad Hamza AlShammary/ Department of Business Management/ College of Management and Economic/ University of Mustansiriyah & Mr. Basheer Ismail Alhayani/ Department of Business Management/ Dijlah University College*

## Abstract

*This research tries to reveal how to manage and control the competitive edge for business by building managerial skills in various organizational levels. Our research aims at finding out the nature of various technical, human and in tellectual skills of a new president whose superiority is his competitive ness in the application field at general company for construe tioual in dustries and testing the surveyed minor and major changes through a questionnaire to collect information from officials. The sample was composed of (45) director. The data was analyzed using some methods and statistical programs. The most prominent of these is (SPSS) that was used to extract the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (F) and (R2) in order to obtain the targeted results. The research concluded that managerial skills directly influence the level of competitive edge of the company and produce unique competitive advantage that make it difficult for competitors to emulate. The researcher*

*develop a set of scientific recommendations that attention should be paid for administrative skills without neglecting human skills that enhance the link between top and lower levels of management.*

***Key word:*** *managerial skills, competitive edge, technical skills, human skills and intellectual skills.*

## المقدمة

في عالم المنافسة.. الشركة التي لاتتحرك بسرعة نحو الامام فان مكانها سيكون في الخلف وعلى وفق هذه المقولة التاريخية في المجال الإداري تواجه الشركات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه الشركات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها.

في ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة لمعرفة المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الشركة العامة للصناعات الانشائية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع بالنسبة للشركة المبحوثة من خلال هذا البحث.

لذا فقد جرى تقسيم هذا البحث الى أربعة مباحث يتناول المبحث الاول منهجية البحث ويتناول المبحث الثاني موضوعي المهارات الإدارية والتفوق التنافسي وهو الجانب النظري للبحث ويتناول المبحث الثالث تحليل نتائج البحث ومناقشتها اما المبحث الرابع فيتناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول
## منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تتمثل في عدم الاتفاق العلمي الحاصل بين الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والذي يتمحور حول تفاوتهم في تحديد الأهمية النسبية للمهارات الإدارية من جهة وفي تحديدهم لشدة تأثير كل مهارة بالنسبة للقادة والأفراد الإداريين في تحقيق التفوق التنافسي للشركة ، اذ يعتقد بعض الباحثين ان المهارات الفنية هي الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التفوق التنافسي على خلاف ما يعتقد الباحثون الاخرون به والذي يتجه نحو المهارات الانسانية او المهارات الفكرية ، وان هذا الجدل البحثي والاكاديمي يمثل مشكلة معرفية يحاول هذا البحث ان يرصد حل منطقي لها عن طريق اختبار المهارات الإدارية في شركة عامة عراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الانشائية) وتحديد درجة تأثير كل منها في تحقيق التفوق التنافسي للشركة. ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الاتية:

١. ما مستوى المهارات الإدارية والتفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟
٢. هل هناك علاقة بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي؟
٣. ما هو تأثير المهارات الإدارية في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟

### ثانياً: اهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع مهم وحيوي يشغل الباحثين الإداريين والمديرين التنفيذيين على حد سواء والذي يتمثل في طريقة تحقيق التفوق التنافسي للشركات من خلال معرفة ماهي المهارات الإدارية المتوفرة في الشركة وكيفية الاهتمام بها وتطويرها، ويحاول البحث ان يبين إمكانية تعزيز التفوق التنافسي عن طريق تحكم الشركة بدرجة استغلال المهارات الإدارية وتطوير هذه المهارات المتمثلة

بالمهارات الفنية والمهارات الانسانية والمهارات الفكرية، كما يمكن توضيح أهمية البحث عن طريق أهمية متغيراته التي يجري تناولها في بحوث ودراسات المجالات التخصصية الرئيسة في علم الإدارة.

## ثالثاً: اهداف البحث

١. التعرف على مستوى المهارات الإدارية في الشركة عبر استطلاع لآراء عينة من أفراد الشركة المبحوثة.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي ودلالتها الاحصائية.
٣. قياس تأثير المهارات الإدارية في التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة.

## رابعاً: المخطط الاجرائي (للجزء العملي) للبحث

يمكن توضيح المتغيرات التي يتناولها البحث بالتحليل والدراسة في الشكل (١) الذي يعرض المتغيرات الرئيسة والتابعة للبحث ويبين مسار العلاقات المبحوثة بينها، اذ يفترض البحث ان المتغير الرئيس الاول متغيرا مستقلا يتمثل بالمهارات الإدارية (Xi) والذي يتضمن متغيرات فرعية هي المهارات الفنية (X1) المهارات الانسانية (X2) والمهارات الفكرية(X3) ، كما يفترض البحث ان المتغير الرئيس الثاني هو تعزيز التفوق التنافسي (Yi). ويحاول البحث ان يعرف نوع علاقات الارتباط والتأثير ومقدارها بين متغيراته المبحوثة الرئيسة والفرعية.

- المهارات الإدارية (Xi)
- المهارات الفنية (X1)
- المهارات الإنسانية (X2)
- المهارات الفكرية (X3)

علاقة ارتباط

علاقة تأثير

التفوق التنافسي(Yi)

**الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث**

**( المصدر من اعداد الباحثين )**

## خامسا: فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيستين وهما كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الرئيس الاول المهارات الإدارية (Xi) (بمستوياتها الثلاثة) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi)"، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الاول المهارات الفنية (X1) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثاني المهارات الانسانية (X2) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثالث المهارات الفكرية (X3) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الرئيس الاول المهارات الإدارية (Xi) (بمستوياتها الثلاثة) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi)"، ومن هذه الفرضية جرى اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:

١- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الاول المهارات الفنية (X1) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٢- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثاني المهارات الانسانية (X2) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

٣- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير الفرعي الثالث المهارات الفكرية (X3) في المتغير الرئيس الثاني تعزيز التفوق التنافسي (Yi).

ويحاول البحث ان يثبت او ينفي هذه الفرضيات في جانبه التطبيقي.

## سادساً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة للصناعات الانشائية احدى تشكيلات وزارة الصناعة العراقية بطريقة الاختيار القصدي كمجتمع للبحث وذلك بعد استطلاع اولي قام به الباحثون أسفر عن رغبة الإدارة العليا للشركة في التعرف على كيفية تعزيز التفوق التنافسي للشركة من خلال معرفة المهارات الإدارية للعاملين في الشركة وكيفية استغلالها وتطويرها للنهوض بواقع الشركة وتحقيق التفوق التنافسي، اما عينة البحث فقد تمثلت بالعاملين في الشركة ضمن المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا وهم (المدير العام ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب الفنية ، وبعض الأفراد العاملين)، اذ تم توزيع (٥٠) استبانة على العينة المختارة وتم استلام (٤٥) استبانة كانت صالحة للتحليل الاحصائي من حيث اكتمال الاجابات فيها.

## سابعاً: حدود البحث

يمكن تصنيف حدود البحث كما يأتي:

١) الحدود الزمانية: تمتد مدة الجانب التطبيقي للبحث من التاريخ (٢٠١٦/٥/٢) الى التاريخ (٢٠١٦/٩/١).

٢) الحدود الميدانية: يقتصر مكان البحث على الشركة العامة للصناعات الانشائية والتي يقع مقرها الرئيس في بغداد – حي بابل محلة (٩٣١) زقاق (٢٧) بناية رقم (٢).

## ثامناً: الأساليب الاحصائية للبحث

يعتمد البحث على استمارة الاستبيان كمقياس لمتغيراته ويستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تجميع البيانات واستخراج النتائج من الاستبيان وتحليلها ويمكن ايجاز ابرزها كما يأتي:

١. أسلوب معامل الارتباط: الذي يثبت او يقيس الارتباط بين متغيرين أو اكثر وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الارتباط المتعدد.

٢. أسلوب الانحدار: الذي يجري استخدامه لمعرفة التأثير بين متغيرين.

## المبحث الثاني
## الجانب النظري

### اولا: المهارات الإدارية

يشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بشكل جيد، ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلبا أساسيا للأداء الفاعل والجيد لمعظم النشاطات البشرية، وتمثل المهارات الإدارية البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة، فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين.

(Wang, S., 2014: 105)

وتشكل المهارات الإدارية عنصرا مهما في تطوير اداء العاملين في منظمات الاعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين اداءهم، وبالتالي تحسين اداء شركات الأعمال وإن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير ونقل المعلومات الإدارية والفنية والعلمية ونقل الأفكار بدقة وفعالية وكتابة المذكرات وخطابات الأعمال والتقارير القصيرة وخطابات التوظيف وإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها تعتبر من الضروريات لاستمرار الاعمال ونجاح الشركات في تحقيق أهدافها. (Caligiuri, P., 2013: 86)

ان الإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها وهو الذي يجري وراء التحسينات والذي

يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً عن المشاكل التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل، وهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد الشركة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين (Caproni, t., 2015: 36).

ويشير (Parvis, L., 2014: 168) ويمكن تعريف المهارات الإدارية على انها المهارات المكتسبه سواء كان عن طريق الدورات او الانشطه او الخبرات تقييمها من خلال ما يقدمه الفرد من تجديد وتغيير وتطوير للقسم.

ويرى (Smith, J., 2013: 74) ان المهارات الإدارية هي سلوكيات ايجابية من قبل العاملين في الاجهزة الإدارية تعبر عن ممارساتهم الميدانية ومعايشتهم لاحداث ووقائع حقيقية تشير الى قدراتهم على انجاز المهام المكلفين بها بدرجات متفاوته حسب درجات توافر المهارات.

ويرى (Evans, D., 2015: 53) بان المهارات الإدارية هي مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمخواجهة مشكلات العمل الإداري.

ويشير (Parvis, L., 2014: 168) ان المهارات الإدارية ذات اهمية عالية لكونها تساهم بما يأتي:

١. سرعة حل المشكلات بطريقة مبتكرة وسريعة من خلال امتلاك الفرد للمهارات اللازمة.

٢. زيادة درجة الفاعلية الإدارية وتحسين الاداء والابتعاد عن الممارسات والحلول التقليدية المؤقتة للمشكلات الإدارية.

٣. منح الأفراد الإداريين ميزة المبادرة والسبق وزيادة قدرتهم على الاكتشاف المبكر للمشكلات الادرية.

٤. المساهمة في تطوير وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

وتعد المهارات الإدارية الجانب المتميز في مجال الإدارة والقيادة من أهم مرتكزات الإبداع في اعمال الشركات العالمية، حيث تعتمد على تكوين مهارات جانب منها يمثل الجزء العلمي وهو الجانب الإداري وجانب منها يمثل الفنيات القيادية للقائد حيث تتطلب اليوم الإدارة الحديثة قدرات فائقة من القائد والأفراد الإداريين ليتمكنوا من العمل بكفاءة عالية، ويرى (Martin, C., 2012: 32) انه يمكن تقسيم المهارات الإدارية كما يأتي:

١) المهارات الفنية (Technical skills): هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل ولا سيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أو المهندس وتتمثل ايضاً في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة، والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الاول حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

٢) المهارات الإنسانية (Humanstic skills): وهي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضواً في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل، وتتعلق المهارات الانسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الاخرين وكيف يستطيع ان يجذب الاخرين اليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على العطاء والانتاج ، وتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، وان المهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الاخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر او اجبار هي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية

المجموعة على اساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وهم جميعا كأسرة واحدة متحابة متعاطفة.

٣) المهارات الفكرية (Intellectual skills): أنها عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف تربوية متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات الى التنبؤ بالأمور وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول الى استنتاجات، وهي المهارات المتعلقة برؤية الشركة ككل وعلاقاتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الاولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة.

## ثانياً: التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي اهمية كبيرة في الادبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الاعمال من تنافس ديناميكي نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والزخم نحو التركيز على الزبون، انتسعى اغلب المنظمات جاهدة لتحقي التمايز او التفوق التنافسي في بيئة الاعمال على بقية الشركات الموجودة والمنافسة لها وقد اكد العديد من الباحثين على اهمية التفوق التنافسي بوصفه قدرة الشركة على تحقيق الاداء باسلوب معين او اساليب متعددة.

ويرى (Safiullah, 2014: 164) ان مفهوم التفوق التنافسي يشير الى امتلاك قدرة اعلى من المنافسين. ويرى (Willow, et. Al, 2015: 32) بان التفوق التنافسي هو القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين. ويمكن تعريف التفوق التنافسي ايضاً بانه المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز اذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨: ٣٣).

ويرى (الجنابي، ٢٠٠٦: ٨٤) ان مصادر التفـوق التنافسـي للشـركات يمكـن توضيحها من خلال مصدرين اساسيين وهما:

١. **المصادر الداخلية:** تنبع من داخـل الشـركة والتـي تكـون متمثلـة بقـدراتها الاستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدراً للتفـوق التنافسـي متمثلة بما يأتي:

- الامكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة.
- طرق واساليب العمل.
- تحليل سلسلة القيمة اي الانشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.

٢. **مصادر خارجية:** متمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدر للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسـة والتحالفـات والتشريعات.

ويمكن توضيح اسبقيات التفوق التنافسي بالنسبة للشركات لغرض المنافسة في بيئة الاعمال وهي كما يتناولها كل من (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٥٧)، (اللامي والبيـاتي، ٢٠١٥: ٨٩)، (Auramo,T., 2014: 88) بما يأتي:

١) اسبقية التكلفة: البعض يسميها التكلفة الواطئة او التكلفة الاقل وتعتبر ضـرورية ومن مستلزمات العملية الانتاجية والخدمية وتعرف التكلفة بأنهـا مقـدار التضـحية بالموارد لتحقيق هدف معين، ويقصد بها ايضاً هي عملية تقديم منتجـات او خـدمات باسعار اقل من المنافسين مما يؤدي الى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على اساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلـف مـن مـواد واجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة مـن المنـتج او الخدمة.

٢) اسبقية الجودة: البعض يسميها النوعية الجيدة او رضا الزبون او تطلعات الزبائن المطابقة للمواصفات وان اسبقية الجودة من العوامل المهمة التي تؤثر في اداء الشركة

واستمرارها وبقائها في المنافسة وتعني الجودة بان المنتج او الخدمة يجب ان يلبي رغبة المستهلك او يكون ملائما للمستهلك، اما الجودة كاسبقية فتعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون وان تحقيق مستوى عالي من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يعد من اهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجذب الزبائن.

٣) اسبقية الوقت: ان الوقت يعد عاملاً ذو اهمية كبيرة في جوهرة قرارات الشراء بالنسبة للزبائن وعليه فأن العديد من الشركات بدأت تتنافس بأعتماد اسبقية جديدة تمثلت في سرعة التسليم والاستجابة لطلبات الزبون، ويعد الاهتمام بقصر الوقت مبدأ اساسي تتنافس من خلاله الشركات ويعبر عن الوقت كأسبقية تنافسية من خلال ثلاثة ابعاد وهي:

أ. وقت الانتظار: وهو عبارة عن الوقت المستغرق بين استلام الطلبات من الزبائن لحين تجهيزها.

ب. التسليم في الوقت المحدد: وهو سعي الشركة الى تسليم المنتجات او تقديم الخدمات في الوقت المحدد والمتعاقد عليه مع الزبائن.

ج. وقت التطوير: وهو الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد فكلما كان الوقت المنقضي لحضة توليد الفكرة الى التصميم النهائي والانتاج قصيراً كلما كان للشركة قوة تتفوق بها على المنافسين.

٤) اسبقية المرونة: هي قدرة الشركة الى التغيير من منتج الى اخر او من زبون الى اخر باقل تكلفة وتاخير ممكنين ، وتشمل اسبقية المرونة ابعاد عديدة منها ما يأتي:

أ. مرونة الحجم: وتمثل قدرة الشركة على التسريع او البطىء لمعدلات الانتاج الخاصة بكل منتج.

ب. مرونة العاملين: ويشير الى امتلاك الشركة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة اذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ اكثر من مهمة وعمل.

٥) اسبقية الابتكار: ويقصد بها قدرة الشركة على التوصل الى ما هو جديد سواء كانت عملية جديدة او منتج جديد يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق لغرض اقناع الزبائن بها من خلال ما تحوية من ميزات تنافسية تفوق الشركات الاخرى المنافسة لها.

## المبحث الثالث
## الجانب التطبيقي للبحث

### اولاً: عرض نتائج الاستبانة في شركة الفداء العامة للمقاولات الانشائية:

تم اختيار عينة البحث (العمدية) لتشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في الشركة العامة للصناعات الانشائية وهم رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والأفراد العاملين (الموظفين) في تلك الاقسام لغرض الاجابة عن فقرات الاستبانة وذلك لارتباط محوري البحث (دور المهارات الإدارية في تعزيز التفوق التنافسي) بمهامهم الإدارية والفنية بشكل وثيق وواضح، حيث تم توزيع (50) استمارة استبانة جرى استلام (45) استمارة منها ليكون بذلك حجم عينة البحث (45) مستبانا وقد ظهرت نتائج اجاباتهم كما في الجدول(1) والجدول(2) والجدول(3).

## جدول (1)

### البيانات العامة لعينة البحث في شركة الفداء العامة

| المنصب الاداري | | | عمر الفرد | | مدة الخدمة | | نوع الجنس | | الحالة الاجتماعية | | المؤهل العلمي | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رئيس قسم | مسؤول شعبة | موظف | (30) سنة فاقل | أكثر من (30) | (5) سنة فاقل | أكثر من (5) | ذكر | انثى | متزوج | اخرى | دبلوم فأدنى | بكالوريوس فأعلى |
| 9 | 15 | 21 | 14 | 31 | 15 | 30 | 28 | 17 | 31 | 14 | 7 | 38 |
| 45 | | | 45 | | 45 | | 45 | | 45 | | 45 | |

## ثانياً: تحليل مستوى متغيرات البحث في الشركة المبحوثة

تهدف هذه الفقرة الى عرض الآراء حول مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المتمثلة بالأوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسة ولكل فقرة من فقرات الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها اضافة الى استخراج الانحراف المعياري بغية تشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية لكل فقرة وكالاتي:

أ- مستوى متغيرات البحث حول المهارات الإدارية:

يظهر الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد العينة بخصوص المهارات الإدارية، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.34) اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانسجام عالٍ في الاجابات يؤكده الانحراف المعياري البالغ (0.55) وقد شملت المهارات الإدارية الابعاد الاتية:

1- **المهارات الفنية:** حصل هذا البعد على وسطاً حسابياً بلغ (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.49) الامر الذي يشير الى امتلاك أفراد الشركة الى مستوى معتدل من المهارات الفنية، وتم قياس ذلك بالفقرات (1-5) من الاستبانة ويلاحظ تحقيق الفقرة (5) على اعلى وسط حسابي حيث بلغ (3.65) وبانحراف معياري مقداره (0.50) والتي كانت حول (يتولى المديرون بين مدة واخرى مهام المستويات التنظيمية الادنى من اجل ان يتعرفوا الى طبيعة المهام الفنية التي تؤدى ضمن نطاق صلاحياتهم الإدارية)، اما ادنى وسط حسابي فتحقق في الفقرة (1) وبلغت قيمته (3.11) في حين كان الانحراف المعياري (0.53) والتي كانت حول (يمتلك المديرون مستوى تاهيل جامعي ينسجم مع طبيعة المهام الوظيفية التي يقومون بها داخل الشركة).

ب- **المهارات الانسانية:** يظهر الجدول (2) امتلاك الشركة لوسط حسابي لمتغير المهارات الانسانية بلغ (3.29) وبانحراف معياري قليل بلغ (0.58)، وبما يظهر

امتلاك أفراد الشركة المبحوثة الى مستوى معتدل من المهارات الانسانية وقد تم قياس ذلك بالفقرات (6 - 10) وقد حصلت الفقرة (6) على اعلى وسط حسابي بلـــغ (3.58) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) والتي اشارت الى (يتفاعــل المــديرون مــع مرؤوسيهم بشكل ايجابي وسلس)، اما الفقرة (10) والتي اشارت (يتميز المديرون فـي الشركة بقدرتهم العالية على فهم وادراك الحاجات الانسانية لكل الأفراد الذين يتعاملون معهم داخل الشركة وخارجها) فحصلت على ادنى وسط حسابي بلـــغ (3.11) الا انـه اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.51) في حين تقاربت قيم تقديرات الفقرات الاخرى وكانت اوساطها الحسابية اعلى من الوســط الفرضـــي وبانحرافـات معيارية متناسبة مع الوسط الحسابي.

ج. **المهارات الفكرية:** بلغ الوسط الحسابي لمتغير المهارات الفكرية (3.38) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعيــاري (0.58) وقد بين الفقرات (11 – 15) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات الفكرية، وقد حققت الفقرة (14) والتي تشير الى (تتصف القرارات الحرجـة وذات القيمة المالية العالية بانها مركزية ولا تفوض الى المستويات الإدارية الوســطى والدنيا في الشركة) اعلى وسط حسابي وبلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.72)، امـا الفقرة (13) والتي تشير الى (يحظى المديرون بفرص تطوير ذاتي مستمرة في مجــال التخطيط الاستراتيجي) حققت ادنى وسط حسابي حيث بلغ (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.49)، اما الفقرات الاخرى فقد حققت اوساط حسابية متقاربة وانحرافات معيارية متناسبة مع الاوساط الحسابية لكل فقرة.

جدول (2)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات الادارية

| ت | المهارات الادارية | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| ١ | المهارات الفنية | يمتلك المديرون مستوى تاهيل جامعي ينسجم مع طبيعة المهام الوظيفية التي يكلفون بها داخل الشركة. | 3.11 | 0.53 |
| ٢ | | يشترك المديرون في دورات تدريبية تخصصية بالمهام الفنية التي يكلفون بادارتها. | 3.35 | 0.46 |
| ٣ | | يجري تقييم المديرين بيم مدد معلومة على وفق معيار الخبرة المهنية. | 3.24 | 0.45 |
| ٤ | | يدرك المديرون طبيعة المهام الحرجة في العملية التشغيلية ويمنحوها اولية الاهتمام والتسهيل. | 3.31 | 0.44 |
| ٥ | | يتولى المديرون بين مدة واخرى مهام المستويات التنظيمية الادنى من اجل ان يتعرفوا الى طبيعة المهام الفنية التي تؤدى ضمن نطاق صلاحياتهم الادارية. | 3.65 | 0.50 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الفنية | | 3.33 | 0.49 |
| ٦ | المهارات الانسانية | يتفاعل المديرون مع مرؤوسيهم بشكل ايجابي وسلس. | 3.58 | 0.63 |
| ٧ | | يحرص المديرون على تنفيذ الاوامر والتعليمات الصادرة من الجهات العليا التي يرتبطون بها. | 3.27 | 0.75 |
| ٨ | | يشخص المديرون حاجات ورغبات مرؤوسيهم بشكل كفوء وناجح. | 3.26 | 0.55 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٩ | | يحاول المديرون دعم مرؤوسيهم عن طريق نقل وايصال مقترحاتهم وشكاواهم الى الجهات العليا في الشركة. | 3.24 | 0.44 |
| ١٠ | | يتميز المديرون في الشركة بقدرتهم العالية على فهم وادراك الحاجات الانسانية لكل الافراد الذين يتعاملون معهم داخل الشركة وخارجها. | 3.11 | 0.51 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الإنسانية | | 3.29 | 0.58 |
| ١١ | المهارات الفكرية | يمتلك مديرون الشركة رؤية واضحة عن مستقبل الشركة في الصناعة التي تعمل فيها حاليا. | 3.32 | 0.55 |
| ١٢ | | يتفاعل المديرون في الشركة مع معطيات البيئة الخارجية بشكل ايجابي وكفوء. | 3.37 | 0.52 |
| ١٣ | | يحظى المديرون بفرص تطوير ذاتي مستمرة في مجال التخطيط الاستراتيجي. | 3.14 | 0.49 |
| ١٤ | | تتصف القرارات الحرجة وذات القيمة المالية العالية بانها مركزية ولاتفوض الى المستويات الادارية الوسطى والدنيا في الشركة. | 3.64 | 0.72 |
| ١٥ | | تحظى رسالة الشركة بقبول المجتمع والعاملين في الشركة من مديرين ومرؤوسين. | 3.41 | 0.60 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المهارات الفكرية | | 3.38 | 0.58 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | | 3.34 | 0.55 |

٢. مستوى متغيرات البحث حول متغير التفوق التنافسي:

يظهر الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير التفوق التنافسي بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.63) وتم قياس ذلك بالفقرات (1 – 5) وقد حققت الفقرة (1) والتي تشير الى (تستخدم الشركة قواعد المقارنة Benchmarking من اجل تشخيص مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.72)، اما الفقرة (5) والتي تشير (تعتمد الشركة على خاصية المرونة في عملياتها الانتاجية والتي توفر لها قدرة عالية في مجال تلبية الطلبات الجديدة) فقد حققت ادنى وسط حسابي اذ بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.46).

جدول (3)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفوق التنافسي

| ت | المتغير | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| ١ | التفوق التنافسي | تستخدم الشركة قواعد المقارنة Benchmarking من اجل تشخيص مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها. | 3.73 | 0.72 |
| ٢ | | تحظى الاسبقيات التنافسية لاقسام الشركة باهتمام الإدارة العليا. | 3.35 | 0.65 |
| ٣ | | تتصف منتجات الشركة بخصائص متميزة لاتستطيع ان تقلدها الشركات المنافسة. | 3.41 | 0.63 |
| ٤ | | يتوفر في الشركة كفاءات جوهرية فريدة وبالاختصاصات الحرجة في عمليات الشركة. | 3.38 | 0.63 |
| ٥ | | تعتمد الشركة على خاصية المرونة في عملياتها الانتاجية والتي توفر لها قدرة عالية في مجال تلبية الطلبات الجديدة. | 3.14 | 0.46 |
| الوسط الحسابي العام لمتغير التفوق التنافسي | | | 3.40 | 0.63 |

ثانياً: اختبار الفرضيات

١. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات المهارات الإدارية ومتغير تعزيز التفوق التنافسي باستخدام معامل الرتب سبيرمان وذلك من خلال الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعيات المنبثقة منها وكما مبين ذلك في الجدول (4) بتطبيق برنامج The statistica prog.

جدول (4)

**قيم معاملات ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي لمعامل الارتباط بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي**

| المهارات الإدارية | التفوق التنافسي | | |
|---|---|---|---|
| | R | Sig. | الدلالة |
| المهارات الفنية | 0.41 | 0.002 | وجود ارتباط |
| المهارات الانسانية | 0.43 | 0.002 | وجود ارتباط |
| المهارات الفكرية | 0.40 | 0.004 | وجود ارتباط |
| المهارات الإدارية | 0.495 | 0.002 | وجود ارتباط |

يظهر من الجدول (4) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد المهارات الإدارية وبعد التفوق التنافسي وهي كما يأتي:

أ- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفنية والتفوق التنافسي (0.41) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الفنية والتفوق التنافسي.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الانسانية والتفوق التنافسي (0.43) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الانسانية والتفوق التنافسي.

ج- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الفكرية والتفوق التنافسي (0.40) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.004) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الفكرية والتفوق التنافسي.

د- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي (0.495) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي.

٢. اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد المهارات الإدارية والتفوق التنافسي ويتم اختبار تأثير كل بعد من ابعاد المهارات الإدارية في التفوق التنافسي باستخدام انموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما مبينة في الجدول (5):

**جدول (5)**
**نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بعد من ابعاد المهارات الإدارية في بعد التفوق التنافسي**

| المتغير المستقل المهارات الإدارية | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا B | قيمة معامل التحديد | قيمة F المحسوبة | قيمة sig. P-value | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المهارات الفنية | 1.861 | 0.43 | 0.17 | 11.67 | 0.002 | يوجد تأثير |
| المهارات الانسانية | 1.855 | 0.42 | 0.18 | 12.49 | 0.001 | يوجد تأثير |
| المهارات الفكرية | 1.734 | 0.45 | 0.16 | 10.42 | 0.002 | يوجد تأثير |
| المهارات الإدارية | 0.168 | 0.93 | 0.27 | 21.13 | 0.001 | يوجد تأثير |

يظهر من الجدول (5) نتائج اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد المهارات الإدارية وبعد التفوق التنافسي وهي كما يأتي (بعد تطبيق برنامج The statistica prog)

أ. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الفنية بلغت (0.17) بمعنى ان المهارات الفنية تسهم في تفسير (0.17) من بعد التفوق التنافسي، وبلغت قيمة B (0.43) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الفنية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة للمهارات الفنية (11.67) في حين بلغت قيمة P-value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الفنية في التفوق التنافسي).

ب. يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الانسانية بلغت (0.18) بمعنى ان المهارات الانسانية تساهم في تفسير (0.18) من بعد التفوق التنافسي ،

وبلغت قيمة B (0.42) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الانسانية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة المهارات الانسانية (12.49) في حين بلغت قيمة P-value (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الانسانية في التفوق التنافسي).

ج- بين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمهارات الفكرية بلغت (0.16) بمعنى ان المهارات الفكرية تساهم في تفسير (0.16) من بعد التفوق التنافسي ، وبلغت قيمة B (0.45) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الفكرية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة المهارات الفنية (10.42) في حين بلغت قيمة P-value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الفكرية في التفوق التنافسي).

- بين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمتغير المستقل المهارات الإدارية بلغت (0.27) بمعنى ان المهارات الإدارية تساهم في تفسير (0.27) من بعد التفوق التنافسي، وبلغت قيمة B (0.93) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في المهارات الإدارية يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة F المحسوبة للمهارات الإدارية (21.13) في حين بلغت قيمة P-value (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P-value اصغر من مستوى المعنوية فهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الإدارية في التفوق التنافسي).

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

١. المهارات الإدارية متنوعة وتقع في ثلاثة اصناف رئيسة هي المهارات الفكرية التي ترتبط بتفاعل المدير مع محيط الشركة الخارجي والمهارات الانسانية التي ترتبط بتفاعل المدير مع الأفراد مرؤوسين وزملاء ومديرين والمهارات الفنية التي ترتبط بتفاعل المدير مع طبيعة المهمة التي يكلف بانجازها ضمن نطاق عمله الوظيفي.

٢. يتحقق التفوق التنافسي للشركة عن طريق المهارات الإدارية الفريدة والمتميزة التي توفر للشركة قيمة حقيقية تضيفها في نشاطات الشركة والتي تمتلك تاثير مستمر في النشاطات الفكرية والانسانية والفنية.

٣. ترتبط المهارات الفكرية بالمديرين في مستوى الإدارة العليا بشكل وثيق ويحتاج رئيس مجلس إدارة الشركة ومديرها المفوض الى هذا النوع من المهارات من اجل ان يضمن التفاعل الايجابي مع المواقف التي تفرضها الظروف والعوامل البيئية المختلفة على الشركة.

٤. الموارد البشرية في الشركات لايمكن الاستغناء عنها وهي الموارد الاهم في الشركات العراقية الانتاجية لذا فان المهارات الانسانية توفر للمديرين امكانية التفاعل مع الأفراد الموجودين ضمن اطار عمله في الشركة وتضمن له توفر امكانية دفع مرؤوسيه وتحفيزهم لاداء مهامهم كما تضمن له ايصال المعلومات عموديا وافقيا بشكل دقيق وبسيط بما يحقق التميز بالاداء الفردي والجماعي ووصول الشركة الى ان تصنف ضمن منظمات الاداء العالي.

٥. عمليات التشغيل المتميز في الشركة تستلزم ان يمتلك مديرو التشغيل المهارات الفنية التي بامكانها ان تجعلهم قادرين على ان يستغلو الموارد المتاحة لهم داخل العملية

الانتاجية كما ان تلك المهارات تتيح لهم ان يستثمرو الزمن ويحققو اعلى اداء ممكن ويقلل من الاخطاء وهذا مايعزز من جودة منتجات الشركة بشكل مباشر وسريع.

## ثانيا: التوصيات

1- ينبغي ان تؤكد إدارة الشركة على توفر المهارات الإدارية الثلاثة في الأفراد الذين يشغلون منصب مدير في الشركة وان يتحقق التوازن في مهارات المدير الفكرية والانسانية والفنية وعلى وفق الموقف واحتياجات الشركة والمهام المطلوب اداءها ولاينبغي اهمال او تجاهل اي من المهارات الثلاثة.

2- ان تهتم الشركة بمكانتها في الصناعة التي تعمل فيها وتعزز موقفها التنافسي عن طريق بناء المهارات الإدارية الفريدة في مديريها وبما يجعلهم جزء مهم من الكفاءات المميزة للشركة وان هذه الكفاءات يمتد تاثيرها في الوظائف والموارد البشرية الموجودة في اقسام وشعب الشركة جميعا.

3- ضرورة ان يعتمد المدير الاعلى للشركة على بعض التقنيات الإدارية التي تعزز الموقف التنافسي للشركة في صناعتها وابرزها مصفوفة (SWOT) التي تمكن المدير من تشخيص ابرز الفرص المتاحة ام شركته وابرز المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك توضح له نقاط القوة والضعف الموجودة في داخل الشركة.

4- ان تمتلك الشركة انظمة اتصالات كفوءة لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا وهذه الانظمة لابد ان توضع ضمن مسؤوليات الإدارة الوسطى في الشركة هذا من جهة، ومن جهة اخرى ينبغي بناء وتصميم انظمة تحفيز الموارد البشرية تتناسب مع المكانة التي تطمح الشركة ان تحققها منتجاتها في الاسواق، ويمكن ان تستاجر الشركة خدمات استشاريين الموارد البشرية لاغراض بناء القدرات الانسانية في مديريها.

5- تستطيع الشركة ان تضمن جودة منتجاتها عن طريق برامج تقييم الاداء التي تقيس المهارات الفنية التي يمتلكها المديرين والمرؤوسين في الوظائف المختلفة داخل الشركة،

كما ان اعتماد الشركة على برامج التدريب ينبغي ان لا يقتصر على المواضيع الإدارية فقط وانما يمتد ليشمل المواضيع الفنية التي يتوجب ان يطلع عليها المديرون ليقدرو بعـ ذلك احتياجات مرؤوسيهم الحقيقية في العمل، وبامكان الشركة ان تتعاون مع الوكالات التاهيلية الفنية كالجامعات والمعاهد والشركات المهنية التي تستطيع ان تساعدها في بنا القدرات الفنية لمديريها.

## المصادر

### العربية

١. اللامي، غسان قاسم داود والبياتي، اميرة شكر ولي، **<u>إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي</u>**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان – الاردن/ ٢٠١٠م.

٢. الجنابي، اميرة هاتف حداوي، **<u>"اثر إدارة معرفة الزبــون هــي تحقيــق التفــوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"</u>**، رسالة مقدمة الى مجلــس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجســتير في علوم إدارة الاعمال، ٢٠٠٦.

٣. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، **"<u>إدارة الانتاج والعمليات</u>"**، مكتبة الذاكرة، بغداد، ٢٠٠٤.

٤. اللامي، غسان قاسم داود، والبياتي، اميرة شكر ولــي، "**<u>إدارة الامــدادات: اســس ومداخل وتطبيقات</u>**، دار السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بغــداد – العراق، ٢٠١٥.

### الانكليزية

1. Wang, S., *"Women-only management training: An essential part of women's leadership development"*, **<u>Journal of Change Management</u>**, Vol.75, No.2, 2014, p:105.

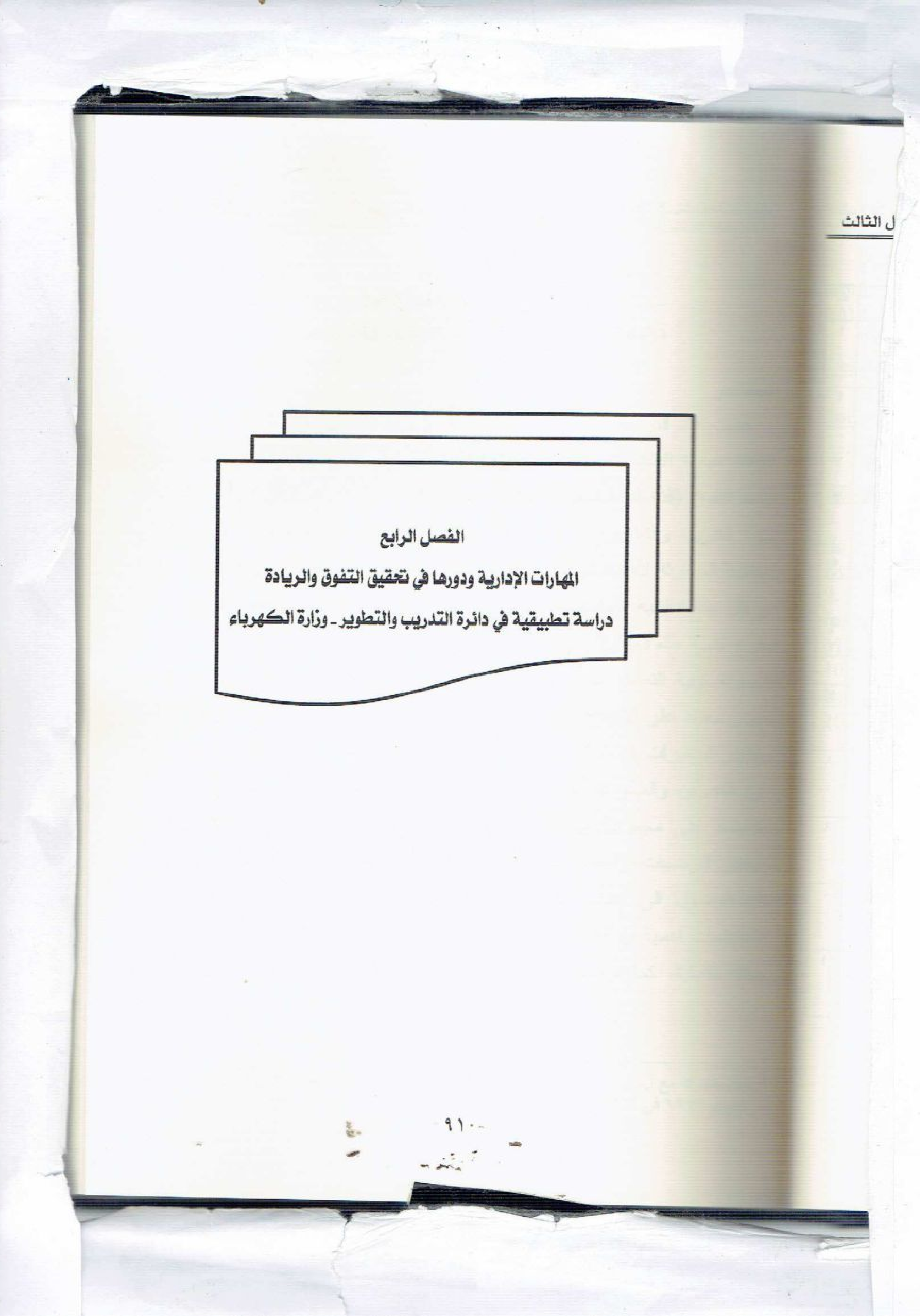
2. Caligiuri, P., *"Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness"*, **<u>Journal of World Business</u>**, Vol.24, No.5, 2013, p:86.

3. Caproni, t., *"Managerial Skills Training from a Critical Perspective"*, **<u>Journal of Management Education</u>**, Vol. 19, No. 2, 2015, p: 36.

4. Parvis, L., *"Diversity and effective leadership in multicultural workplaces"*, **Journal of Environmental Health**, Vol. 7, No. 3, 2014, p: 168.
5. Smith, J., *"Administrative leadership skills"*, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 4, No. 2, 2013, p: 74.
6. Evans, D., *"E-Leadership in the new century"*, **International Journal of Adult Vocational Education and Technology**, Vol. 12, No. 5, 2015, p: 53.
7. Martin, C., *"Individuals behavioral skills"*, **Journal of World Business**, Vol. 7, No. 2, 2012, p: 32.
8. Safiullah, M., *"Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study"*, **International Journal Economics and Finance**, Vol. 4, No. 2, 2014, p: 164.
9. Willow, S., *"Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation: The Complexities of TMT Composition"*, **Academy of Management Proceedings**, Vol. 7, No. 3, 2015, p: 32.
10. Auramo,T., *"Competitiveness of priorities in companies"*, **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 11, No. 6, 2014, p: 88.

## محكمو الاستبانة

| ت | الاسم | التخصص العام | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| ١ | أ.د. عبدالرضا شفيق البصري | إدارة الاعمال | الكلية التقنية الإدارية بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى |
| ٢ | أ.د. سعد طالب الجبوري | هندسة صناعية | كلية تكنولوجيا المعلومات/ جامعة بابل |
| ٣ | أ.د. شهاب الدين حمد النعيمي | إدارة الاعمال | كلية الاسراء الجامعة |
| ٤ | أ.م.د. فؤاد يوسف الجبوري | دراسات مستقبلية | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية |
| ٥ | أ.م.د. سعدي احمد الموسوي | إدارة الاعمال | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء |
| ٦ | أ.م.د. ثائر محمد السويدي | إدارة تربوية | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة واسط |
| ٧ | أ.م.د. ثامر هادي الجنابي | إدارة الاعمال | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل |
| ٨ | أ.م.د. مظفر احمد الكرونجي | نظم معلومات | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك |
| ٩ | أ.م.د. سمية عباس الربيعي | إدارة الاعمال | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية |
| ١٠ | أ.م.د. عامر عبداللطيف العامري | إدارة الاعمال | الكلية التقنية الإدارية بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى |
| ١١ | أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي | إدارة الاعمال | المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية/ جامعة بغداد |





# الفصل الرابع

## المهارات الإدارية ودورها في تحقيق التفوق والريادة

## دراسة تطبيقية في دائرة التدريب والتطوير - وزارة الكهرباء

## الفصل الرابع

## المهارات الإدارية ودورها في تحقيق التفوق والريادة

## دراسة تطبيقية في دائرة التدريب والتطوير - وزارة الكهرباء (*)

**الملخص**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور المهارات الإدارية (المتغير المستقل) بأبعاده (مهارة القيادة، مهارة الاتصال، مهارة إدارة الوقت) في تحقيق التفوق والريادة (المتغير التابع) أبعاد التفوق (التخطيط، المعرفة) والريادة بأبعاد (المبادرة، الفرص) في وزارة الكهرباء/ دائرة التدريب والتطوير، وذلك من خلال معرفة مدى إدراك المديرين والمسؤولين في المنظمة المبحوثة لأهمية استثمار مهاراتهم الإدارية، وأثر ذلك على تحقيق التفوق والريادة في ظل بيئة تنافسية معولمة تسعى للتميز والتفرد في أعمالها، ومن ثم التوصل إلى وضع مقترح لتنمية هذه المهارات. وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي " هل تدرك المنظمة المبحوثة كيفية التعامل مع تنوع المهارات الإدارية والتي تعتبر مكسب ثمين في مجتمع سوقي معتمد على الانفتاح العالمي "؟ وقد اتبع الاسلوب التطبيقي الميداني في هذه الدراسة باختبار المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية عن طريق استمارة الاستبانة والتي وزعت على المديرين والمسؤولين وبواقع (٥٠) استبانة استرجعت جميعها، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من المقاييس والاساليب الاحصائية في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الاحصائي AMOS الاصدار الثالث والعشرين من أجل الوصول الى اهداف الدراسة المنشودة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة قوية وايجابية واشبه ما تكون علاقة تكاملية، كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام

---

(*) بحث مشترك مع أ.م.د. ارادن حاتم العبيدي و م.م. ايلاف مطلك حميد التميمي، قبول نشر من جامعة ذي قار بالرقم ٦٩٧٤ في ٢٠١٨/٦/٣.

بالمهارات الإدارية موضع الدراسة كونها الاساس لتنمية مهارات اخرى وبما يحقق التفرد والتميز للعاملين في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الإدارية، مهارة القيادة، مهارة الاتصال، مهارة إدارة الوقت، التفوق، التخطيط، المعرفة، الريادة، المبادرة، الفرص.

*Abstract*

*This study aims to identify the role of management skills (independent variable) in its dimensions (driving skill, communication skills, time management skills in achieving excellence and leadership (the dependent variable) with the dimensions of excellence (planning, knowledge) and leadership in the Dimensions (initiative, Opportunities) of the Ministry of Electricity/department Training and development, by learning how managers and officials in the organization are aware of the importance of investing their managerial skills, this has the effect of achieving excellence and leadership in a globalized competitive environment that seeks to achieve excellence and uniqueness in its work, thus developing a proposal for the development of these skills. The problem of the study was the question of "whether the organization is aware of how to deal with the diversity of managerial skills, which is a valuable asset in a knowledge society based on global openness"? The application of the field in this study and the testing of the variables examined by the main and substrates have been followed by the questionnaire form and distributed to managers and officials and by (50) The fact that all have been recovered. The data were analysed based on a set of statistical standards and methods In the process of analyzing, processing and testing hypotheses by the statistical program AMOS version XXIII in order to reach the desired study objectives The study found a set of conclusions, the most important of which is that the relationship between the study variables is strong and positive and more like a complementary relationship. The study also found a number of recommendations, the most important of which is the need to focus on the management skills studied as the basis for the development of other skills and for the uniqueness and excellence of the staff of the Organization.*

*Keywords: management skills, driving skill, communication skill, time management skill, excellence, planning, knowledge, leadership, initiative, opportunities.*

## المقدمة

الإدارة وخصوصاً إدارة الإعمال تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها، وبما أنها تتأثر أن عليها أن تتماشى مع هذا التيار المتسارع بالتغيير، حيث أن الإدارة بنيت على أساس من الاختلاف البيئي ومناخ العمل ونفسيات الأفراد مما حتم عليها أن تكون ماهرة في كيفية الانسجام مع هذا الاختلاف وبما يحقق التفاهم والتقارب وبالتالي التفوق والتميز في الأعمال ومن هنا جاء مصطلح المهارات الإدارية ليفرض نفسه كمفهوم ذو تأثير كبير على المنظمة لأحداث التغيير والتطوير من خلال تبني اساليب حديثة تدفع المنظمة نحو الانفتاح المعرفي والبناء مع توفير مناخ عمل مناسب لأهداف المنظمة بالاعتماد على تسخير مهارات افرادها، حيث انها تسمح بإيجاد منهج عمل سليم وواقعي يساعد على تحقيق الكفاءة وبالتالي التفوق والريادة بالأضافة الى رصد مختلف التغيرات ومواجهتها. لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة بناء تصور واضح للمدراء والمسؤولين في جميع إدارات المنظمة المبحوثة عن مفهوم المهارات الإدارية من جهة والتفوق من جهة والريادة من جهة اخرى والعلاقة بينهم من جهة اخرى.

لذا فقد جرى تقسيم هذه الدراسة الى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة، ويتناول المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة والذي تطرق الى المهارات الإدارية والتفوق والريادة، اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي للدراسة وجاء بثلاث تفرعات تطرق التفرع الأول الى فحص واختبار اداة القياس الاستبانة وتناول التفرع الثاني تحليل وصفي لعينة البحث ولمستويات أهمية متغيرات الدراسة اما التفرع الثالث فقد تناول اختبار احصائي لدور المهارات الإدارية في تحقيق التفوق والريادة، اما المبحث الرابع فيتناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول
## المنهجية العلمية للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

أن الاهتمام بموضوع المهارات الإدارية من أولويات المنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق والريادة في أعمالها لذلك تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي (هل تدرك المنظمة المبحوثة كيفية التعامل مع تنوع المهارات الإدارية والتي تعتبر مكسب ثمين في مجتمع معرفي معتمد على الانفتاح العالمي).

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

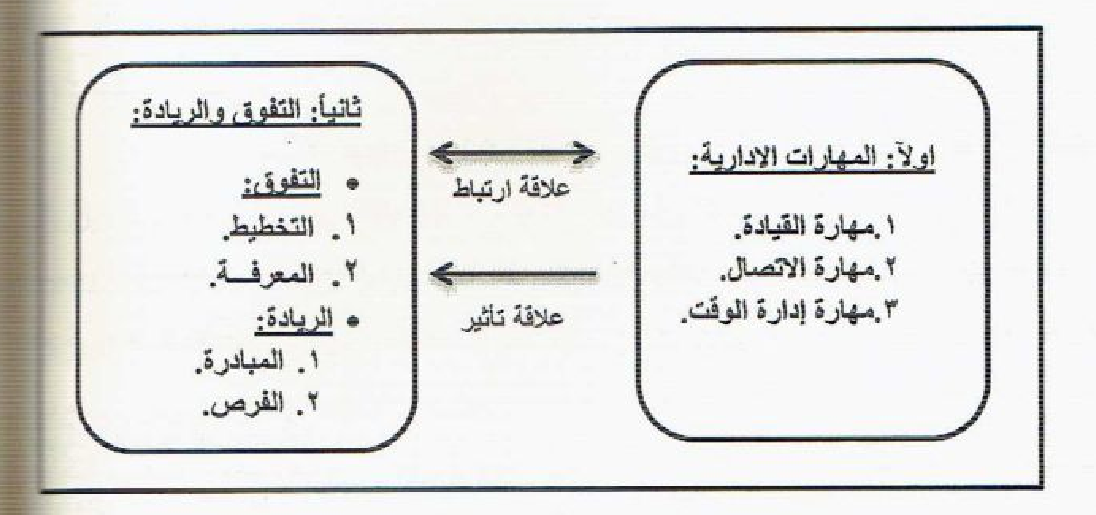
1. محاولة بناء تصور واضح للمدراء والمسؤولين في جميع إدارات المنظمة المبحوثة عن مفهوم المهارات الإدارية من جهة والتفوق من جهة والريادة من جهة اخرى والعلاقة بينهم من جهة اخرى.
2. مساعدة المنظمة المبحوثة في تبني موضوع المهارات الإدارية وإظهار كيفية تفعيلها للتواجد والبقاء في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي للكشف عن:

1. تشخيص وتعزيز أنماط المهارات الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال.
2. قياس مدى امكانية تحقيق التفوق والريادة عن طريق المهارات الإدارية والتي اختصها البحث للدراسة.
3. تقديم مقترحات تهدف إلى النهوض بالمنظمة المبحوثة إلى مستويات متفوقة من الريادة.

## رابعاً: الانموذج الافتراضي للدراسة:




شكل (١)

انموذج الدراسة الافتراضي

## خامساً: فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أربعة فرضيات رئيسة وهي:

الفرضية الاولى: يوجد ارتباط ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والتفوق.

الفرضية الثانية: يوجد ارتباط ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والريادة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والتفوق.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والريادة.

## سادساً: حدود البحث:

يمكن تصنيف حدود البحث كالآتي:

١. الحدود البشرية: تمثلت بالمديرين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة.

٢. الحدود الزمانية: تمتد مدة الجانب التطبيقي للبحث من (٢٠١٦/١٢/٢٨) إلى ( ٤/ ٤/ ٢٠١٧).

٣. الحدود الميدانية: يقتصر مكان البحث على وزارة الكهرباء / دائرة التدريب والتطوير الكائنة في بغداد – الوزيرية.

## سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار وزارة الكهرباء/ دائرة التدريب والتطوير كمجتمع للبحث نظراً لأهمية الدور التي تمارسه المنظمة المبحوثة بشكل أكثر تخصص من غيرها كونها مسؤولة عن تدريب وتطوير الكوادر الخاصة بوزارة الكهرباء واكسابهم المهارات الإدارية اللازمة للتفوق والنهوض بمنظمتهم لتواكب المنظمات الأخرى وأيضاً لحاجة هذه المنظمة إلى تعزيز الآليات والبرامج التي تتبعها في دوراتها وبرامجها التدريبية والتطويرية، لذلك تمثلت عينه البحث بالعاملين في المنظمة ضمن المستويات العليا والوسطى وهم (المدير العام ومعاونيه، ورؤساء الاقسام، ومسؤولي الشُعَبْ)، اذ تم توزيع (٥٠) استبانة ملحق (١) على العينة المختارة وتم استرجاعها كاملة.

## ثامناً: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المقاييس والأساليب الاحصائية في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولا إلى أهداف الدراسة،...إذ استخدمنا في الدراسة المقاييس والاساليب الإحصائية كالنسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومعامل التحديد $R^2$ واختبارF واختبارZ، من خلال تطبيق برنامج التحليل الإحصائي AMOS الاصدار الثالث والعشرين.

## المبحث الثاني
## الجانب النظري للدراسة

### اولاً: المهارات الإدارية:

المهارات هي مصطلح يشير الى شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى (القائ المدير، الفرد) عن طريق المحاكاة والتدريب، أي أن المهارات هي نشاط يتم تطويره خلا ممارسة نشاط ما تدعمهُ التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارة فرعي أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي (شهاب ٢٠٠٩: ١٤)، وعرّفت أيضا بأنها" القدرة على ترجمة المعرفة الى أفعال".( Henny, 2012:150)، وتكمن أهمية المهارات بـــ (الذويبي، ٢٠٠٥، ٢٥):

- تحسين مستوى الإداء.
- رفع مستوى الانتاج.
- رفع مستوى رضا العاملين نتيجة خلق توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- ضمان استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

لذلك فالمهارات الإدارية: هي القدرة على تنسيق العمل ومتابعة السياسات والاجراءا لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك عن طريق ترجمة هذه المهارات الى نقاط قوة وبناء بكفاءة لمعالجة مواطن الضعف ( The Scottish Qualifications Authority,2007: 14)، اذن حسب التعريف انف الذكر يحتاج الإداري الناجح الى مجموعة من المهارا التي لا غنى عنها لأداء دوره بالشكل الفعال وهي:

١- **مهارة القيادة:** مجموعة من القدرات والسمات والصفات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها القائد عن طريق التعلم والخبرة والتدريب والتي يستطيع من خلالها ممارسة مهما القيادية بكفاءة وفاعلية للتأثير في الاخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة(مرجان ٢٠١٥: ٤١)، ومن المهارات الاساسية للقائد هي مهارة (التمكين، الحدس، فهم الذات التبصر، التوافق بين القيم) (العاني وآخرون،٢٠٠٨: ٨٧).

- **مهارة الاتصال:** القدرة على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية لتكوين معنى وفهم واضح ومشترك وبالتالي التأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة (Alder, 2006: 15)، أي ان مهارات الاتصال تمكنهم من التعاون مع بعضهم البعض لتحديد الأهداف وصنع القرار، ويكون الاتصال فعال اذا توفرت فيه المهارات الأساسيات الآتية (Heritageh, 2006: 11):

أ- تحديد الهدف الحقيقي للاتصال.

ب- معرفة الظروف المحيطة بالاتصال مع الأشخاص الآخرين.

ت- الاهتمام بنبرات الصوت وملامح الوجه وحركات الجسم.

ث- نقل رسالة ذات معنى يستطيع الآخرين فهمها وأستيعابها.

ج- التواؤم بين الأفعال والاتصال.

- **مهارة إدارة الوقت:** عملية الاستفادة من الوقت المتاح لإنجاز الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد (الخطيب، ٢٠٠٩: ٦) ويكون ذلك من خلال:

أ. التخطيط السليم للوقت: من خلال تحديد الأهداف والاولويات ووضع الخطط على هذا الاساس.

ب. التنظيم الدقيق للوقت: من خلال تحديد المسؤوليات والسلطة وتنظيم الأعمال والاجراءات اليومية ووضع مواعيد دقيقة لها.

ت. التوجيه الدقيق للوقت: من خلال ايجاد تنسيق بين الأقسام والشعب الإدارية المختلفة والتفويض الفعال للأعمال وتحفيز الأفراد وتشجيعهم.

ث. الرقابة على الوقت: من خلال الاشراف المستمر وتقارير المتابعة وتحفيز الانضباط الذاتي.

## ثانياً: التفوق والريادة:

**اولا: التفوق:**-هو التخطيط البسيط مع القدرة على النمو بوجود قيم معرفية قوية واضحة تهدف الى تحقيق التميز، حيث أن الهدف الاساس لإدارة المنظمات الحديثة هو تحقيق التفوق الذي جاء نتيجة بعدين اساسيين هما (Ahmed,2010:42 ):

١- ان غاية الادارة الناجحة هي السعي الى تحقيق التفوق ،اي تكون مخرجاتها متفوقة على المنافسين.

٢- ان كل ما يصدر عن الادارة من اعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتفوق ،اي استثمار كل فرصة من خلال السرعة ،الدقة والجودة في العمل.

ان البعدان اعلاه متكاملان ولا يتحقق احدهما دون الاخر ويعتمدان على معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة ووضع **الخطط** على هذا الاساس بالإضافة الى ادراك الحقائق والتعلم من تجارب الآخرين والقيم الواضحة لتفعيل تلك المعرفة بما ينسجم وحاجة المنظمة لتحقيق التفوق.

وفيما يلي شرح لأهمية التخطيط والمعرفة لتحقيق التفوق:

١-التخطيط: عمليّةً متغيّرة، تخضع للدرس، والفحص، والمراجعة، والتدقيق بشكلٍ دوري وذلك من أجل إدخال المتغيّرات الجديدة ودراستها بالشكل الأمثل والعمل في ضوئها ويكتسب التخطيط اهمية كبيرة كونه يساعد المنظمة على:

- تحديد الهدف الذي تسعى للوصول إليه.
- يعطي القادة القدرة على التفكير الشمولي وفي كافّة العناصر بشكلٍ مترابط ، والتنبؤ بأيّة متغيّرات قد تحصل الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على التأقلم مع هذه المتغيّرات.
- يعطي القادة القدرة على معرفة الموارد المتاحة، والعمل، والتفوق ضمن هذه الموارد.
- يساعد على تقييم الموازنات بشكل فعّال وسليم.

٢-المعرفة: أن المعرفة هي السبيل للتفوق لذلك قيل قديماً اذا اشتبكت دولتان في حرب بينهما، فلا شك أن الدولة المنتصرة تتميز بمخابرات معرفتها أكبر من معرفة مخابرات

...ريفها، أن المعرفة مزيج من الادراك والخبرة والوعي وفهم الحقائق والمعلومات ...بصيرة الخبراء والتي تعطي إطاراً للتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة تتولد وتُطبّق ...في عقول العارفين وغالباً ما تصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمات، ليس على شكل وثائق ...مستودعات فحسب بل على شكل إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات وقواعد بهدف ...تحقيق أعمال ذات قيمة ومعنى في عالمها(Evangelista et al, 2010: 34) ، حيث ...تكمن أهمية المعرفة للمنظمة بالآتي (دهام، ٢٠١٥: ٥٣):

- تساعد على توجيه المنظمة نحو التخطيط السليم.
- تحل المشكلات بسرعة وتقلل الأخطاء.
- تخصيب الافكار وتزيد الفرص للإبداع.
- تمكّن المنظمة من البقاء في الامام في المنافسة.
- تخفض كلف البحث والتطوير.
- تحسن العمليات الداخلية للعمل من خلال إيجاد طرائق أفضل للعمل.
- تحسن تنوع وجهات النظر في قرارات الأعمال من خلال دمج العاملين.
- بناء ذاكرة تنظيمية بواسطة الاحتفاظ برأس المال الفكري.
- نشر ممارسات المعرفة الأفضل وبالتالي تزداد الانتاجية وتزداد الارباح.

...ثانياً: **الريادة:** القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية مبادرة استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح ( Hitt et al , 2005:5). حيث أن الريادة عبارة عن عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات ...المعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي ...يسيطر عليها (Hitt et al, 2007:392)، وتتكون من:

...- المبادرة: هي سلوك استباقي لمواجهة المشكلات التي يمكن ان تقع في المستقبل ...والحاجة الى التغيير، والمبادرة نقطة قوة وحسم للمنظمة كونها تشجع لابتكار انشطة جديدة

والدخول بمغامرات جديدة قد تحمل معها مخاطرة عالية، والمبادرة تتضمن اسا
(سلمان، ٢٠١٤: ٩٦-٩٧):

أ. اقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.

ب. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والتطوير.

ت. محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم.

٢- الفرص: يعد تحديد الفرص من المهام الصعبة حيث ان نجاح كثير من المنظمات لـ يأتي بشكل مفاجئ بالنسبة لتحديد الفرص وانما كان نتيجة الملاحظة والرقابة المستمر لاحتياجات المجتمع، وان اختيار الفرصة المثلى للاستثمار يأتي بعد إدراك القيمة الفعلية لـ من حيث العائد والمخاطرة (السكارنه، ٢٠١٠: ٣١).

## المبحث الثالث
## الجانب العملي للدراسة

### الفرع الأول/ اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس (الاستبانة)

**أولاً: اختبار الصدق:**

يشخص هذا الاختبار مدى صدق الاستبانة لمثيل الظاهرة المبحوثة خير تمثيل و يعتبر الصدق من الشروط الضرورية الواجب توفرها في فقرات الاستبانة لتصبح مؤهلة للمرور مراحل التحليل الاحصائي المناسب، وأن من أفضل طرائق قياس الصدق طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية والتي تمتاز بترتيب بيانات الاستبانة إما تنازليا او تصاعديا لخطوة اولا ثم نقطع من الجزء الاعلى ما نسبته سبعة وعشرون في المئة ومن اسفل البيانات المرتبة النسبة نفسها، ثم نستعمل اختبار (T-TEST) الخاص بالمقارنة بين متوسطي الجزء الاعلى والاسفل، فبعد ترتيب البيانات تصاعدياً وطبقنا مراحل الاختبار حصلنا على قيمة T المحتسبة بواقع (٢٨,٤١) وهي معنوية، لأنها أكبر من T الجدولية البالغة (٢,٠٥٦)، وفي نفس الوقت كانت القيمة الاحتمالية .Sig المناظرة لقيمة T الجدولية مساوية ( ٠,٠٠ ) وهي أقل من مستوى ٠,٠٥، بما يؤكد اجتياز الاستبانة لاختبار الصدق بنجاح وفق صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية، وجدول (١) يبرهن تخطي كل متغير من متغيرات الدراسة لاختبار الصدق بنجاح، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (١)
يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

| متغيرات البحث | اختبار T | | التفسير |
|---|---|---|---|
| | القيمة المحتسبة | القيمة الاحتمالية sig. | |
| المهارات الإدارية | ٢٠,١٩ | ٠,٠٠ | فقرات هذا المتغير الاثنتي عشر تتجاوز اختبار الصدق |
| التفوق | ١٢,٠٣ | ٠,٠٠ | فقرات هذا المتغير الثمان تتجاوز اختبار الصدق |
| الريادة | ٢٣,٥٨ | ٠,٠٠ | فقرات هذا المتغير الثمان تتجاوز اختبار الصدق |
| مجمل فقرات الاستبانة | ٢٨,٤١ | ٠,٠٠ | فقرات الاستبانة الثمان والعشرين تتجاوز اختبار الصدق |
| قيمة T الجدولية ( ٢,٠٥٦ ) | | | |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

**ثانيا اختبارات الثبات:**

تؤشر اختبارات الثبات مدى الاتساق أو الدقة في نتائج الاستبانة، ولا سيما أن الثبات يؤكد ان الاستبانة ستعطي النتائج نفسها بعد توزيعها على الإفراد نفسهم مرتين في زمنين متباعدين، ليبرهن بذلك مدى موثوقية الاستبانة المعتمدة في الدراسة، لان الموثوقية هنا تعكس درجة ثبات أداة القياس ، وذلك بواسطة طريقتين هما:

أ- **طريقة** (Cronbach's alpha) **للثبات**: تعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، ولتطبيق مراحل هذا الاختبار تم استعمال جميع استمارات البحث البالغ عددها (٥٠) استمارة ولكل متغير من متغيرات الدراسة، ولمجمل أسئلة الاستبانة البالغة (٢٨) سؤالاً، إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجمل أسئلة الاستبانة (٠,٩٦) وبذلك تكون الاستبانة قد اجتازت اختبار الثبات حسب هذه الطريقة بنجاح، كما يستنبط من

خلال جدول (٢)، أن قيم معامل (Cronbach's alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة حققت قيماً أكثر من (٠,٥٠)، بما يؤكد اجتياز فقرات متغيرات البحث لاختبار الثبات بنجاح وفق هذه الطريقة.

جدول (٢)
نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة

| متغيرات البحث | قيمة معامل Cronbach's alpha | التفسير |
|---|---|---|
| المهارات الإدارية | ٠,٩٠ | فقرات هذا المتغير الاثنتي عشر تتجاوز اختبار الثبات |
| التفوق | ٠,٩٢ | فقرات هذا المتغير الثمان تتجاوز اختبار الثبات |
| الريادة | ٠,٨٤ | فقرات هذا المتغير الثمان تتجاوز اختبار الثبات |
| مجمل فقرات الاستبانة | ٠,٩٦ | فقرات الاستبانة الثمان والعشرين تتجاوز اختبار الثبات |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ب- **الثبات بطريقة التجزئة النصفية**: تتمثل هذه الطريقة بتجزئة أسئلة الاستبانة الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات بهذه الطريقة قسمت فقرات الاستبانة البالغة (٢٨) إلى جزئيين يضم النصف الأول الاسئلة الزوجية ويضم الثاني الاسئلة الفردية، وباستخدام معادلة (سبير- مان براون التصحيحية) حصلنا على معامل ثبات عال بلغت قيمته (٠,٩٣) بما يركز على تجاوز فقرات الاستبانة بمجملها لاختبار الثبات بنجاح.

نستدل من خلال التحليل السابق ان الاستبانة اجتازت اختبارات الصدق والثبات بنجاح وبالتالي اصبحت مؤهلة لتطبيق الاختبارات الاحصائية المواتية عليها.

## التفرع الثاني/ تحليل وصفي لعينة البحث ولمستويات أهمية متغيرات البحث

### أولاً: تحليل وصفي لعينة البحث:

يتناول الباحثون في هذه الفقرة تحليلاً وصفياً لأفراد عينة البحث حسب وضعه الديمغرافي والتعليمي والوظيفي والتدريبي، عبر التكرارات والنسب المئوية وكانت نتائج التحليل كما يلي:

١. **نوع الجنس:** يؤشر جدول (٣) ان نسبة افراد العينة المفحوصة كانوا ن الذكور كانت (٥٠ %)، وهي نسبة ممثلة لنسبة الاناث في عينة البحث.

٢. **العمر:** يؤكد جدول (٣) ان الفئة العمرية (من ٣١ سنة إلى أقل من ٤١ سنة) تمثل نسبة عالية بين افراد العينة وبواقع (٤٠ %)، تلتها مناصفة من حيث النسبة كل من الفئة المتراوحة بين (من ٤١ سنة إلى أقل من ٥١ سنة) و الفئة العمرية (من ٥١ سنة فما فوق) وبنسبة (٣٠ %) لكل منهم، ليبرهن الباحثون بذلك ان أفراد عينة الدراسة يمتلكون دراية واسعة وخبرة كافية لإبداء الآراء السديدة بما يخص موضوع البحث.

٣. **المؤهل العلمي:** يثبت جدول (٣) ان نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من افراد عينة الدراسة سجلت أعلى مستوى لها وبواقع (٨٨ %) ثم حملة شهادة عليا بالمرتبة الثانية بين افراد عينة الدراسة وبواقع (٦+٦ = ١٢ %)، بما يرجح امتلاك افراد العينة للمعرفة العلمية الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة بواقعية ذات خلفية علمية.

٤. **إجمالي مدة الخدمة في المنظمة:** يبين خلال جدول (٣) ان اللذين مدة خدمتهم (من عشرة أعوام فما فوق) بين أفراد العينة المفحوصة كانت النسبة الاعلى وبواقع (٨٤ %) ثم من خدمتهم (من ٥ أعوام إلى أقل من ١٠ سنوات) وبواقع (١٦ %) بما يرسخ ان افراد العينة لهم دراية وافية بمجريات الامور في دائرة التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء.

جدول (٣)
تحليل المعلومات التعريفية لعينة البحث

| المعلومات التعريفية | الفئة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| الجنس | انثى | ٢٥ | ٥٠ |
| | ذكر | ٢٥ | ٥٠ |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠ % |
| العمر | ٣٠ سنة فاقل | ٠ | ٠ |
| | من ٣١ إلى أقل من ٤١ | ٢٠ | ٤٠ |
| | من ٤١ إلى أقل من ٥١ | ١٥ | ٣٠ |
| | من ٥١ سنة فما فوق | ١٥ | ٣٠ |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠ % |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | ٠ | ٠ |
| | ماجستير | ٣ | ٦ |
| | دبلوم عالي | ٣ | ٦ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٨٨ |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠% |
| إجمالي مدة الخدمة في المنظمة | أقل من ٥ اعوام | ٠ | ٠ |
| | من ٥ إلى أقل من ١٠ | ٨ | ١٦ |
| | من ١٠ سنة فأكثر | ٤٢ | ٨٤ |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠ % |

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ـ الدورات التدريبية داخل المنظمة: يبين جدول (٤) ان جميع افراد عينة البحث شاركوا في دورات تدريبية داخل المنظمة وبنسبة ٢ % بواقع دورتين تدريبية وبنسبة ٩٨ % بواقع ثلاث دورات تدريبية فأكثر داخل المنظمة، ليؤكد بذلك الباحثون مدى اهتمام دائرة التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء بضرورة تطوير مهارات العاملين في الوزارة.

ـ الدورات التدريبية خارج المنظمة: يثبت جدول (٤) ان معظم افراد العينة شاركوا في دورات تدريبية خارج المنظمة وبنسبة ٢٦ % بواقع دورتين تدريبية خارج المنظمة وبنسبة

٥٦ % بواقع ثلاث دورات تدريبية فأكثر، بما يؤكد مدى اهتمام المنظمة بمواكبة اخر واحدث التطورات على الصعيد العالمي في مجال تحسين كفاءة كوادر وزارة الكهرباء.

جدول (٤)
توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

| الفئة | داخل المنظمة | | خارج المنظمة | |
|---|---|---|---|---|
| | تكرار | النسبة المئوية % | تكرار | النسبة المئوية % |
| لم يشارك في دورة تدريبية | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| دورة واحدة | ٠ | ٠ | ٩ | ١٨ |
| دورتان | ١ | ٢ | ١٣ | ٢٦ |
| ثلاث دورات فأكثر | ٤٩ | ٩٨ | ٢٨ | ٥٦ |
| الإجمالي | ٥٠ | % ١٠٠ | ٥٠ | %١٠٠ |

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**ثانياً: عرض وتحليل لمستويات أهمية اجابة افرد العينة لمتغيرات البحث**

**المتغير المستقل (المهارات الإدارية):**

أكد جدول (٥) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير المهارات الإدارية بلغت (٣,٦٩) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) بما يرسخ بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (٠,٧٦٣)، بما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص فقرات متغير المهارات الإدارية، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (٧٣,٨ %) وهذا يؤيد اتفاق معظم افراد عينة البحث على محاور المهارات الإدارية المتمثلة بـــــ {مهارة القيادة، مهارة الاتصال، مهارة إدارة الوقت}، ولا سيما أن الوسط الحسابي لكل منها سجل (٣,٦٧، ٣,٧٥ ، ٣,٦٤) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) بما يبرهن أن مستوى اجابات العينة للمحاور الثلاث

نحو الاتفاق، بينما سجلت قيم الانحرافات المعيارية لكل من مهارة القيادة ومهارة الاتصال ومهارة إدارة الوقت (٠,٨١٨، ٠,٦٧٨، ٠,٧٩٣) على التوالي. كما مشار إلى ذلك في جدول (٥)، اما محاور المهارات الإدارية حسب الاهمية النسبية حصلت مهارة الاتصال على أعلى مستوى اهمية نسبية بواقع (٧٥ %) من حيث التطبيق، في حين سجلت مهارة إدارة الوقت أدنى مستوى أهمية نسبية من حيث مدى تطبيقها ضمن المهارات الادارية وبواقع (٧٢,٨ %).

**المتغير التابع الأول (التفوق):**

يستنبط من جدول (٥) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير التفوق بلغت (٣,٧١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) بما يشخص بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (٠,٦٧٧)، والذي يبرز مدى تجانس الاجابات بخصوص فقرات متغير التفوق، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (٧٤,٢ %) وهذا يحقق اتفاق معظم افراد عينة البحث على محاور التفوق المتمثلة بـــ التخطيط، المعرفة، ولا سيما أن الوسط الحسابي لكل منها سجل (٣,٦٢، ٣,٨٠) على التوالي، وكلاهما أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) بما يبرهن أن مستوى اجابات العينة للتخطيط والمعرفة اتجهت نحو الاتفاق، بينما سجلت قيم الانحرافات المعيارية لكل منهما (٠,٨٠٤، ٠,٥٥٠) على التوالي. اما محاور التفوق حسب الاهمية النسبية حصلت المعرفة على أعلى مستوى اهمية نسبية بواقع (٧٦ %) من حيث توفرها في دائرة التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء، بينما شكل التخطيط أدنى مستوى أهمية نسبية من حيث مدى تطبيقها وبواقع (٧٢,٤%).

**المتغير التابع الثاني (الريادة):**

يظهر جدول (٥) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الريادة بلغت (٣,٥٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) بما يبين بان مستوى اجابات العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (٠,٨٥٦)، بما يوضح مدى تجانس الاجابات

بخصوص فقرات متغير الريادة، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (٧١,٢ %) وهذا يؤكد اتفاق معظم افراد عينة البحث على محاور الريادة المتمثلة بـــ{المبادرة، الفرص}، ولا سيما أن الوسط الحسابي لكل منها سجل (٣,٦٥، ٣,٤٦) على التوالي وكلاهما أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) بما يركز بأن مستوى اجابات العينة للمبادرة والفرص اتجهت نحو الاتفاق، بينما سجلت قيم الانحرافات المعيارية لكل منهما (٠,٨٥٠، ٠,٨٦١) على التوالي. اما محاور الريادة حسب الاهمية النسبية حصلت المبادرة على أعلى مستوى اهمية نسبية بواقع (٧٣ %) من حيث توفرها في دائرة التدريب والتطوير في وزارة الكهرباء، بينما سجلت الفرص أدنى مستوى أهمية نسبية من حيث مدى استغلالها وبواقع (٦٩,٢ %).

جدول (٥)
مستويات اجابات عينة البحث حسب كل متغير

| متغيرات البحث | | المحاور | وسط حسابي | انحراف معياري | اهمية نسبية % | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستقل | المهارات الإدارية | مهارة القيادة | ٣,٦٧ | ٠,٨١٨ | ٧٣,٤ | الاتفاق |
| | | مهارة الاتصال | ٣,٧٥ | ٠,٦٧٨ | ٧٥ | الاتفاق |
| | | مهارة إدارة الوقت | ٣,٦٤ | ٠,٧٩٣ | ٧٢,٨ | الاتفاق |
| الإجمالي للمهارات الإدارية | | | ٣,٦٩ | ٠,٧٦٣ | ٧٣,٨ | الاتفاق |
| التابع الأول | التفوق | التخطيط | ٣,٦٢ | ٠,٨٠٤ | ٧٢,٤ | الاتفاق |
| | | المعرفة | ٣,٨٠ | ٠,٥٥٠ | ٧٦ | الاتفاق |
| الإجمالي للتفوق | | | ٣,٧١ | ٠,٦٧٧ | ٧٤,٢ | الاتفاق |
| التابع الثاني | الريادة | المبادرة | ٣,٦٥ | ٠,٨٥٠ | ٧٣ | الاتفاق |
| | | الفرص | ٣,٤٦ | ٠,٨٦١ | ٦٩,٢ | الاتفاق |
| الإجمالي للريادة | | | ٣,٥٦ | ٠,٨٥٦ | ٧١,٢ | الاتفاق |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

## الفرع الثالث/ اختبار احصائي لدور المهارات الإدارية في تحقيق التفوق والريادة

يهتم الباحثون في هذا المبحث ببيان دور المهارات الإدارية في تحقيق التفوق والريادة من خلال تطبيق اختبار (z - test) لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين المهارات الإدارية وتحقيق التفوق الريادة، فإن نتيجة الاختبار للعلاقة بين المتغيرين تكون ايجابية في حال كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي ذات الوقت (القيمة الاحتمالية .sig) المناظرة لقيمة Z المحتسبة يجب ان تكون مساوية أو أقل من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة والبالغ (٠,٠٥)، في حين سيستخدم الباحثون اختبار(F - TEST) لبرهنة وجود تأثير للمهارات الإدارية في التفوق والريادة من عدمه، فإن نتيجة الاختبار ستكون ايجابية في حال كانت (القيمة الاحتمالية.sig) المناظرة لقيمة F المحتسبة مساوية أو أقل من مستوى المعنوية المستخدم في البحث والبالغ (٠,٠٥)، أما لبيان نسبة هذا التأثير في حال وجوده سيستعمل الباحث معامل التحديد $R^2$ % التي تؤكد نسبة تأثير المهارات الإدارية في كل من التفوق والريادة.

**أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين المهارات الإدارية و التفوق**

تطرق جدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة القيادة والتفوق، إذ سجلت قيمة Z المحتسبة (٤,٦٩) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٧ **)، كما شخص الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة الاتصال والتفوق، حيث سجلت قيمة Z المحتسبة (٤,٩٦) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧١ **)، وركز جدول (٦) على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة إدارة الوقت والتفوق، إذ سجلت قيمة Z المحتسبة (٤,٥٥) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٥ **)، وأشر جدول (٦) إلى وجود

علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مجمل المهارات الإدارية والتفوق، إذ سجلت قيمة Z المحتسبة (٥,٣٢) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٦ **)، وكانت مجموعة العلاقات المعنوية بين المهارات الإدارية بمحاورها والتفوق وبمحاوره اثنتي عشر علاقة من بين اثنتي عشر علاقة بما يشكل(١٠٠ %) وبالتالي قبول الفرضة الرئيسة الأولى {**توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الإدارية والتفوق**}، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط سجلت بين المهارات الإدارية والتخطيط وبواقع (٠,٧٥ **).

**جدول (٦)**
**علاقات الارتباط بين المهارات الإدارية والتفوق**

| التفوق / المهارات الإدارية | التخطيط | | المعرفة | | إجمالي محاور التفوق | | العلاقات المعنوية: العدد | العلاقات المعنوية: النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مهارة القيادة | **٠,٦٦ | | **٠,٥١ | | **٠,٦٧ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٤,٦٢ | دال | ٣,٥٧ | دال | ٤,٦٩ | دال | | |
| مهارة الاتصال | **٠,٦٩ | | **٠,٥٢ | | **٠,٧١ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٤,٨٣ | دال | ٣,٦٤ | دال | ٤,٩٧ | دال | | |
| مهارة إدارة الوقت | **٠,٦٤ | | **٠,٥٠ | | **٠,٦٥ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٤,٤٨ | دال | ٣,٥٠ | دال | ٤,٥٥ | دال | | |
| إجمالي المهارات الإدارية | **٠,٧٥ | | **٠,٥٧ | | **٠,٧٦ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٥,٢٥ | دال | ٣,٩٩ | دال | ٥,٣٢ | دال | | |
| العلاقات المعنوية: العدد | ٤ | | ٤ | | ٤ | | ١٢ | ١٠٠ % |
| العلاقات المعنوية: النسبة المئوية | ١٠٠ % | | ١٠٠ % | | ١٠٠ % | | | |

| معامل الارتباط البسيط بيرسون | |
|---|---|
| اختبار z | الدلالة الاحصائية |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

## جدول (٧)
## علاقات الارتباط بين المهارات الإدارية والريادة

| المهارات الإدارية / الريادة | المبادرة | | الفرص | | إجمالي محاور الريادة | | العلاقات المعنوية: العدد | العلاقات المعنوية: النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مهارة القيادة | **٠,٧٥ | | **٠,٧٢ | | **٠,٧٧ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٥,٢٥ | دال | ٥,٠٤ | دال | ٥,٣٩ | دال | | |
| مهارة الاتصال | **٠,٦٨ | | **٠,٦٤ | | **٠,٦٩ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٤,٧٦ | دال | ٤,٤٨ | دال | ٤,٨٣ | دال | | |
| مهارة إدارة الوقت | **٠,٧٢ | | **٠,٦٦ | | **٠,٧٤ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٥,٠٤ | دال | ٤,٦٢ | دال | ٥,١٨ | دال | | |
| إجمالي المهارات الإدارية | **٠,٨٠ | | **٠,٧٧ | | **٠,٨٣ | | ٣ | ١٠٠ % |
| | ٥,٦٠ | دال | ٥,٣٩ | دال | ٥,٨١ | دال | | |
| العلاقات المعنوية: العدد | ٤ | | ٤ | | ٤ | | ١٢ | ١٠٠ % |
| العلاقات المعنوية: النسبة المئوية | ١٠٠ % | | ١٠٠ % | | ١٠٠ % | | | |

| معامل الارتباط البسيط بيرسون | |
|---|---|
| اختبار z | الدلالة الاحصائية |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

**ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين المهارات الإدارية و الريادة**

أظهر جدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة القيا والريادة، إذ سجلت قيمة Z المحتسبة (٥,٣٩) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٧ **)، كما أكد الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية ذ دلالة احصائية بين مهارة الاتصال والريادة، حيث سجلت قيمة Z المحتسبة (٤,٨٣) وه معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٩ **)، وحقق جد (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارة إدارة الوقت والريادة سجلت قيمة Z المحتسبة (٥,١٨) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبلغت قيمة معا الارتباط بينهما (٠,٧٤ **)، وابرز جدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلا احصائية بين مجمل المهارات الإدارية والريادة، إذ سجلت قيمة Z المحتسبة (٥,٨١) وه معنوية عند مستوى(٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٣ **)، وكا مجموعة العلاقات المعنوية بين المهارات الإدارية بمحاورها والريادة وبمحاوره اثن عشر علاقة من بين اثنتي عشر علاقة بما يشكل(١٠٠ %) ، وبالتالي قبول الفرض الرئيسة الثانية {**توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الإدار والريادة**}، في حين لوحظت أعلى قيمة معامل ارتباط سجلت بين المهارات الإدار والمبادرة وبواقع (٠,٨٠ **).

**ثالثاً: اختبار علاقة تأثير المهارات الإدارية في التفوق**

يبدو من جدول (٨) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير مهارة القيادة بوصفها أح المهارات الإدارية في التفوق سجلت (٣٩,١٠) وهي قيمة معنوية، كما بلغت نسبة تأث مهارة القيادة في التفوق ($R^2$ % = 44.89) ، وعكس الجدول وجود تأثير معنوي لمها الاتصال في التفوق إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان التأثير (48.79) لتصل نسبة تأث مهارة الاتصال في التفوق إلى ($R^2$ % = 50.41)، كما رسخ جدول (٨) توفر تأث معنوي لمهارة إدارة الوقت في التفوق ولا سيما أن قيمة F المحتسبة لقياس تأثير مها

إدارة الوقت بوصفها أحدى المهارات الإدارية في التفوق سجلت (35.12) وهي قيمة معنوية وشكلت نسبة التأثير هذه ($R^2$ % = ٤٢,٢٥) ، وصور جدول (٨) قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصت على {توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمهارات الإدارية في التفوق} إذ سجلت قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المهارات الإدارية في التفوق سجلت (٦٥,٦٤) وهي قيمة معنوية، كما بلغت نسبة تأثير المهارات الإدارية في التفوق ($R^2$ % =٥٧,٧٦) ، ليصل عدد علاقات التأثير المعنوية لمهارات الإدارة في التفوق إلى اثنتي عشر علاقة من بين اثنتي عشر علاقة بما يشكل(١٠٠%).

جدول (٨)
**نتائج تأثير المهارات الإدارية في التفوق**

| متغيرات البحث | | | نسبة التأثير $R^2$ % | F - TEST | | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستقل | | التابع | | المحتسبة | القيمة الاحتمالية sig. | |
| المهارات الإدارية | مهارة القيادة | التفوق | 44.89 | 39.10 | 0.00 | يوجد تأثير |
| | مهارة الاتصال | التفوق | 50.41 | 48.79 | 0.00 | يوجد تأثير |
| | مهارة إدارة الوقت | التفوق | 42.25 | 35.12 | 0.00 | يوجد تأثير |
| الإجمالي للمهارات الإدارية | | التفوق | 57.76 | 65.64 | 0.00 | يوجد تأثير |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

**رابعاً: اختبار علاقة تأثير المهارات الإدارية في الريادة**

يبدو من جدول (٩) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير مهارة القيادة بوصفها أحدى المهارات الإدارية في الريادة سجلت (٦٩,٩١) وهي قيمة معنوية، كما بلغت نسبة تأثير مهارة القيادة في الريادة ($R^2$ % =٥٩,٢٩) ، وعكس الجدول وجود تأثير معنوي لمهارة الاتصال في الريادة إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان التأثير (٤٣,٦٢) لتصل نسبة تأثير مهارة الاتصال في الريادة إلى ($R^2$ % =٤٧,٦١)، كما رسخ جدول (٩) توفر تأثير معنوي لمهارة إدارة الوقت في الريادة ولا سيما أن قيمة F المحتسبة لقياس تأثير مهارة إدارة الوقت بوصفها أحدى المهارات الإدارية في الريادة سجلت (٥٨,١٠) وهي قيمة معنوية وشكلت نسبة التأثير هذه ($R^2$ % = ٥٤,٧٦)، وصور جدول (٩) قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي نصت على {توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمهارات الإدارية في الريادة} إذ سجلت قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المهارات الإدارية في الريادة سجلت (١٠٦,٣) وهي قيمة معنوية، كما بلغت نسبة تأثير المهارات الإدارية في الريادة ($R^2$ % =٦٨,٨٩)، ليصل عدد علاقات التأثير المعنوية لمحاور المهارات الإدارية في الريادة إلى اثنتي عشر علاقة من بين اثنتي عشر علاقة بما يشكل (١٠٠ %).

**جدول (٩)**
**نتائج تأثير المهارات الإدارية في الريادة**

| متغيرات البحث | | | نسبة التأثير $R^2$ % | F - TEST | | التعليق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستقل | | التابع | | المحتسبة | القيمة الاحتمالية sig. | |
| المهارات الإدارية | مهارة القيادة | الريادة | ٥٩,٢٩ | ٦٩,٩١ | ٠,٠٠ | يوجد تأثير |
| | مهارة الاتصال | الريادة | ٤٧,٦١ | ٤٣,٦٢ | ٠,٠٠ | يوجد تأثير |
| | مهارة إدارة الوقت | الريادة | ٥٤,٧٦ | ٥٨,١٠ | ٠,٠٠ | يوجد تأثير |
| الإجمالي للمهارات الإدارية | | الريادة | ٦٨,٨٩ | ١٠٦,٣ | ٠,٠٠ | ٠,٠٠ |

**المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.**

يستشف من خلال التحليل الاحصائي للبحث الثالث وجود تأثير ملحوظ للمهارات الإدارية المتمثلة بمهارة الإدارة ومهارة الاتصال ومهارة إدارة الوقت في التفوق والريادة مما يرسخ الدور الواضح للمهارات الإدارية في تحقيق التفوق والريادة في المنظمة وذلك بعد اثبات الاختبارات الاحصائية إلى قبول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: { **يوجد ارتباط ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والتفوق**}

الفرضية الرئيسة الثانية: { **يوجد ارتباط ذا دلالة معنوية بين المهارات الإدارية والريادة** }

الفرضية الرئيسة الثالثة:{ **يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمهارات الإدارية في التفوق** }

الفرضية الرئيسة الرابعة:{ **يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمهارات الإدارية في الريادة** }

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات:

١. تعتبر المهارات الإدارية صفة مميزة للمنظمات الحديثة حيث هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلالها منها بروز قيادات مستقبلية ذات مهارة وخبرة، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المـــدير وهذا يتمثل بمهارة القيادة، ودعـــم التواصل والحداثة والتجديد وهذا يتمثل بمهارة الاتصال، كذلك القدرة على إنجاز الأعمال الإدارية بدقة وسرعة وهذا يتمثل بمهارة إدارة الوقت.

٢. ترتبط مهارة القيادة بالإدارة العليا بشكل مباشر لذلك تتبنى الإدارة العليا مثل هذه المهارة لتواجه مختلف الظروف الداخلية والخارجية والتي من الممكن ان تعصف بالمنظمة.

٣. تعتبر مهارة الاتصال نقطة قوة للمنظمة وهذا ما لوحظ من خلال حصول هذه المهارة على نسبة ارتباط عالية بالنسبة للمهارات الاخرى.

٤. عامل الوقت من أهم اركان بقاء المنظمة واستمراريتها، وحتى تستمر المنظمة بشكل افضل فأنها تنظم جدوله إعمالها ويكون ذلك عن طريق تبني مهارة إدارة الوقت لمواجهة ضغوط العمل والتركيز على الكفاءة والدقة لإنجاز المهام.

٥. يشكل التفوق منطلقاً أساسياً للمنظمة حيث انه يزيد من فاعليتها، اذ يتجه التفوق نحو التخطيط والمعرفة مما يزيد من أمكانية تحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل ومن ثم امكانية استمرارها.

٦. الريادة هي منطلق لاستدامة المنظمة ونجاحها وهذا النجاح يحتاج لبيئة مستقرة داخل المنظمة للتوسع والمنافسة ويكون ذلك من خلال المبادرة واكتشاف الفرص الجديدة بهدف تطويرها للاستثمار.

## ثانياً: التوصيات:

1. العمل على تعزيز مستوى المهارات الإدارية (القيادة، الاتصال، إدارة الوقت) لما لذلك من أثر كبير علـــى تحقيق التفوق والريادة للمنظمة المبحوثة وذلك من خلال تطوير نظام تدريبي عالي الكفاءة يعتمد على الجانب النظري والعملي معاً، بالآضافة الى رفـــع ثقـــة الإداريين بالمرؤوسين وأنهم على مستوى جيد من المهارة والكفاءة لأداء المهام والواجبات التي ستفوض إليهم.
2. تنمية وتطوير مهارة القيادة لدى المدراء والعاملين في المنظمة المبحوثة، مع توفير مساحة من الحرية لاتخاذ بعض القرارات الإدارية كلاً حسب موقعة بغية تعزيز ونشر روح الأبداع لدى المدراء والعاملين فيها.
3. المحافظة على جودة نظام الاتصال في المنظمة موضع الدراسة عن طريق دعم وتطوير مهارة التنسيق بين الأفراد والمسؤولين والوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم وتوفير مناخ اجتماعي بين الوحدات الإدارية المختلفة وبث ونشر المعلومات التي تسهم التقليل من ضغوط العمل وتوليد الانسجام فيما بينهم.
4. ضرورة تعريف العاملين بأهمية إدارة الوقت واسباب ضياعه، كذلك تدريبهم على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي الى اهدار الوقت، وتطبيق قانون على كل مخالف.
5. العمل على مراقبة البيئة الخارجية حيث تعد السبيل الاهم لتحقيق التفوق ويكون ذلك عن طريق التخطيط الدقيق قبل تنفيذ الأعمال بالاضافة الى الاستعانة بخبرات عامليها المعرفية ومهاراتهم كلاً حسب اختصاصة.
6. إشاعة روح الريادة في المنظمة المبحوثة ونشر فلسفة المبادرة واقتناص الفرص، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها.

# المصادر

## العربية:

١. الخطيب، عبير فوزي، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠٠٩.

٢. الذويبي، فهد بن محمد، "المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور- دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥.

٣. العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي، " العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" إثراء للنشر والتوزيع، عمان – الاردن،٢٠٠٨.

٤. السكارنه، بلال خلف، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، جامعة الإسراء، ط٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.

٥. المشهداني، محمود خليل، "الإحصاء"، دار الحكمة للنشر، ١٩٨٩.

٦. الكبيسي، محمد صالح، "الاحصاء الاقتصادي مع تطبيقات على الحاسوب"، طباعة المتنبي للنشر، ٢٠١٤.

٧. النعيمي، محمد عبدالعال، طعمة، حسن ياسين، "الاحصاء التطبيقي"، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨.

٨. سلمان، مهند كاظم، " توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠١٤.

٩. شهاب، شهرزاد محمد، "أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى"، معهد إعداد المعلمين، العدد الثامن، تشرين الأول، ٢٠٠٩.

- دهام، عبد الستار ابراهيم، " تنافسية منظمات الأعمال طبقاً لدور إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون بأستخدام معيار القيمة المضافة – بحث ميداني في شركتي اربيل ستيل و GK ستيل"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، ٢٠١٥.

- مرجاح، زهراء غانم، "المهارات القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية – بحث استطلاعي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

الأجنبية:

1. Ahmed, Moyassar Ibraheem, 2010 ,"Using entrepreneurship Opportunity in optimizing Organizational Excellence a case study" ,Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ),Vol.1,No.1,PP:39-54.

2.Adler, Ronald B., Lawrence B. Rosenfeld, Russell F. proctor, 2006, "The process of Interpersonal Communication, (www.bestwebbuys.com).

3. Evangelista, P. & Eposito, EA. et al, 2010; "The Adoption of Knowledge Management Systems in small firms", The Electronic Journal of Knowledge, Vol. 8, Issue 1.

4.Heritage, John, Douglas W. Maynard, 2006, "Communication in medical care: interaction between primary care physicians and patients", (www.amazon.com).

5. Henny Pratiwi Adi & Moh Faiqun Ni'am, 2012, "Improving Skills Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness", Indonesian, pp 150-157.

6.Hitt, M. A., 2005, " Management theory and research: potential Contribution to public policy and public Organizations", Academy of Management Journal, Vol.48, No.6, pp: 963-966.

7. Hitt, Michael A.& Ireland ,R.Duane&Hoskisson ,Robert.E , 2007, "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed, South-Western Thomson.

8.The Scottish Qualifications Authority, January 2007, "Management Developing Self Management Skilk", First edition, (www.Sqa.org.uk)

ملحق (١)

فقرات الاستبانة

## أولاً: المتغير الأول المستقل: المهارات الإدارية

**المهارات الادارية:** هي المهارات التي تمكن القائد من القيام بنشاطات مثل وضع الأهداف وتنظيم وتنسيق العمل واتخاذ القرار ووضع النظام الرقابي المناسب.

١- **مهارة القيادة:** او القيادة هي القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين وتشمل ذلك على بعدين أساسيين الأول البعد العملي (الجانب الميداني ويمثل التعامل المادي مع الآلة) والثاني البعد الانساني (أسلوب التعامل بين العاملين واداراتهم).

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تستقطب إدارة المنظمة المهارات القيادية من خلال توظيف الافراد ذوي الكفاءة والخبرة. | | | | | |
| ٢ | تعزز إدارة المنظمة المهارات القيادية عن طريق الدورات التدريبية. | | | | | |
| ٣ | تنمي إدارة المنظمة الروح القيادية عن طريق فتح باب المبادرة والابداع. | | | | | |
| ٤ | تقوم إدارة المنظمة بإعطاء مساحة من الحرية لاتخاذ بعض القرارات الإدارية كلاً حسب موقعه. | | | | | |

٣-مهارة الاتصال: هو عبارة عن عملية نقل وتلقي الأفكار والآراء وتبادل المهارات والمعلومات للتأثير على الآخرين.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | تتمكن إدارة المنظمة من مواكبة التطورات الحديثة من حيث استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات لتطوير نظام الاتصالات لديها. | | | | | |
| ٦ | تعزز إدارة المنظمة مهارات الاتصال من خلال تشجيع التفاعل الاجتماعي بين العاملين. | | | | | |
| ٧ | تسعى إدارة المنظمة الى استثمار طاقات بشرية كبيرة لتطوير الاتصالات الداخلية والخارجية والحفاظ عليها. | | | | | |
| ٨ | تحفز إدارة المنظمة المنظمات الاخرى لتكوين وتبادل اتصالات مثمرة وفعاله معها. | | | | | |

٣-مهارة إدارة الوقت: عملية الاستفادة من الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المرجوة بأقصر وقت وامثل استخدام.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٩ | تدرك إدارة المنظمة أهمية إدارة الوقت لتحقيق أهدافها. | | | | | |
| ١٠ | تعمل إدارة المنظمة على وضع توقيت دقيق يحدد عمل كل قسم. | | | | | |
| ١١ | تحفز إدارة المنظمة عامليها على تبني مفهوم إدارة الوقت لإنجاز العمل. | | | | | |
| ١٢ | تعاقب إدارة المنظمة العاملين المتلكئين في أنجاز الاعمال وهدر الوقت. | | | | | |

## ثانياً: المتغير الأول التابع: التفوق

**التفوق:** هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال الموارد الداخلية والخارجية مع امتلاك تخطيط محكم وقيم واضحة ورؤية خلاقة، ويتضمن الآتي:

١- **التخطيط:** عملية تمكن قادة المنظمات من معرفة الموارد المتاحة (مالية، بشرية... والعمل، والتفوق ضمن هذه الموارد.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٣ | تدعم إدارة المنظمة عملية التخطيط السليم عن طريق توفير كل ما يلزم من ادوات ومعدات ومعلومات وبرامج. | | | | | |
| ١٤ | يتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية لمراقبة سير العمل حسب الخطط الموضوعة. | | | | | |
| ١٥ | تكافئ إدارة المنظمة العاملين الملتزمين والكفوين بأداء العمل حسب الخطط الموضوعة. | | | | | |
| ١٦ | تستخدم إدارة المنظمة برامج عمل بديله (كالمرونة في الوقت، وتقليص ايام العمل، والعمل عن بعد وغيرها) بما يتيح انجاز الاعمال حسب الخطط الموضوعة مسبقاً. | | | | | |

٢- **المعرفة:** عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب متكامل يستحضره الأفراد لأداء اعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٧ | تعتمد المعرفة التي تمتلكها إدارة المنظمة على البيئة المحيطة بالعمل والخبرة الشخصية. | | | | | |
| ١٨ | تقوم إدارة المنظمة بإجراء استعراض لمواضيع عملنا الاساسية بهدف التعرف على ابعاد المعرفة المتاحة لديها. | | | | | |
| ١٩ | توفر إدارة المنظمة برامج وادوات لاستخدام المعرفة بهدف تنميتها. | | | | | |
| ٢٠ | تعتمد إدارة المنظمة في تحقيق التفوق المعرفي على مستوى ذكاء الأفراد ومهاراتهم وتحصيلهم العلمي. | | | | | |

## ثانياً: المتغير الثاني التابع: الريادة

الريادة: عملية تطوير الافكار واستغلال الفرص والحصول على المعلومات من اجل ارضاء المحفزات الداخلية وتحقيق الرغبات التنافسية، وتتضمن الآتي:

1- المبادرة: هي وسيلة تميز المنظمات الرائدة وأحد مفاتيح تفوقها واستمراريتها.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | تقوم إدارة المنظمة بالمساهمة بالمبادرات لأحراز التنافس والتقدم بكافة المجالات. | | | | | |
| 22 | تعقد إدارة المنظمة اجتماعات متعددة لمناقشة المبادرات المفيدة بحثاً عن الفرص الجديدة. | | | | | |
| 23 | تسعى إدارة المنظمة الى المبادرة بإقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية للاستفادة من امكانيات غيرها. | | | | | |
| 24 | تقيم إدارة المنظمة المبادرات الجديدة على وفق معيار الموارد المتاحة والإيرادات المتحققة من كل مبادرة. | | | | | |

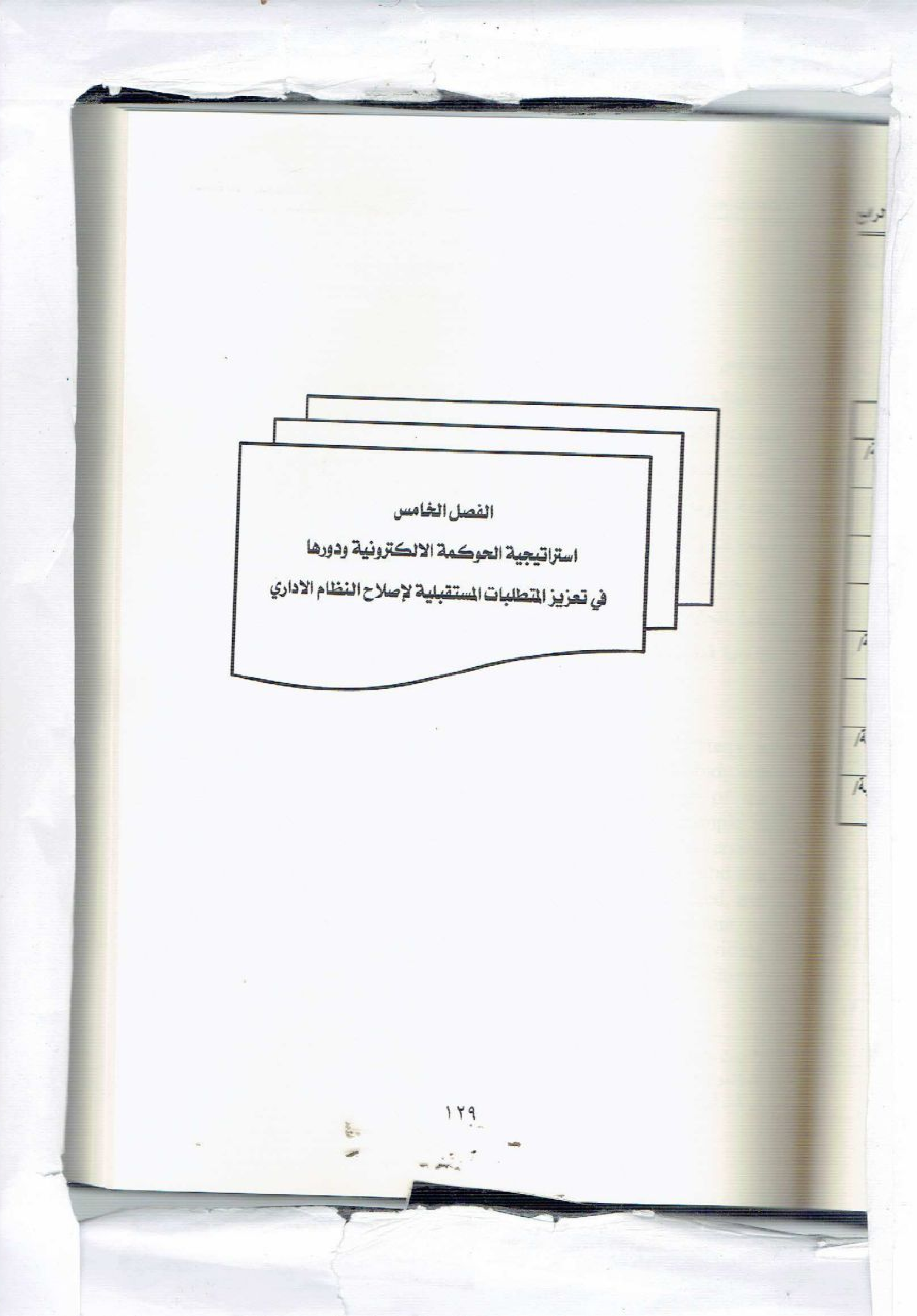
2- الفرص: الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة او المستقبلية.

| ت | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | تتميز إدارة المنظمة ببصيرة نافذة في عملية إدراك وتحديد ما يتولد من فرص استراتيجية في البيئة المحيطة بالعمل. | | | | | |
| 26 | تغتنم إدارة المنظمة الفرص بغض النظر عن التحديات التي يمكن ان تواجهها. | | | | | |
| 27 | تشجع إدارة المنظمة الاقسام الادارية المختلفة لإعادة تشكيل افكار ريادية مستحدثة توفر لها فرص رائدة للتنافس. | | | | | |
| 28 | توفر إدارة المنظمة نظم معلومات مستحدثة من أجل الحصول على مؤشرات تدل على مكامن الفرص. | | | | | |

ملحق (٢)

قائمة المحكمين

| ت | الاسم واللقب العلمي | التخصص العلمي | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | أ. د. دينا حامد جمال | استراتيجية / إدارة ازمات | كلية العلوم السياحية/ مستنصرية |
| 2 | أ.م.د. كاظم أحمد جواد | إدارة العمليات والانتاج | إدارة واقتصاد/ مستنصرية |
| 3 | أ.م.د. فؤاد يوسف عبدالرحمن | تكنولوجيا المعلومات الإدارية | إدارة واقتصاد / مستنصرية |
| 4 | أ.م.د. كريم الفتلاوي | إدارة العمليات | إدارة واقتصاد/ مستنصرية |
| 5 | أ.م.د. عبدالحكيم جميل شكري | الاحصاء والمعلوماتية | كلية العلوم السياحية/ مستنصرية |
| 6 | أ.م.د. نغم علي الصائغ | إدارة العمليات والتسويق | إدارة واقتصاد/ مستنصرية |
| 7 | أ.م.د. لؤي لطيف بطرس الشكر | تسويق سياحي | كلية العلوم السياحية/ مستنصرية |
| 8 | م.د. أمال كمال حسن البرزنجي | إدارة السلوك | كلية العلوم السياحية/ مستنصرية |



# الفصل الخامس

## استراتيجية الحوكمة الالكترونية ودورها

## في تعزيز المتطلبات المستقبلية لإصلاح النظام الاداري

## الفصل الخامس
## استراتيجية الحوكمة الالكترونية ودورها
## في تعزيز المتطلبات المستقبلية لإصلاح النظام الاداري(*)

**المستخلص**

تهدف هذه الدراسة الى تعرف دور استراتيجية الحوكمة الالكترونية في تعزيز متطلبات الاصلاح الاداري، وقد تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات من خلال اعتماد الاستبانة كاداة رئيسة وتم توزيعها على عينة من الاساتذة الجامعيين في عينة من كليات جامعة الكوفة، وقد تبنت الدراسة انموذجا بنائيا فرضيا لتوضيح العلاقات السببية بين المتغيرات والابعاد، واختبار صلاحيتها، ومن ثم اختبار الفرضيات، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها: ان تبني استراتيجية الحوكمة الالكترونية في حالة توفير بنيتها التحتية سيساهم الى حد كبير في اختصار الوقت والجهد ويحقق الاصلاحات الادارية المنشودة.

**Abstract**

This study aims to identify the role of e-governance strategy in enhancing the requirements of administrative reform. The study and data collection were implemented through the adoption of the questionnaire as a main tool and it was distributed to a sample of university professors in a sample of the faculties of Kufa University. In order to identify causal relationships between variables, and test hypotheses,The simple and multiple regression model was used, and the research reached a set of conclusions, the most important is: Adopting the strategy of e-governance in the case of providing infrastructure will contribute to reduce time and effort and achieve the Administrative reform.

---

* بحث مشترك مع كل من أ.م.د. ارادن حاتم العبيدي و أ.م.د. حامد كريم الحدراوي، قبول مشاركة في المؤتمر العلمي العاشر لجامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد بالكتاب المرقم ١٤٤٢ في ٢٠١٨/٤/٣، ونشر في دوار وقائع المؤتمر المذكور.

## اولا / مشكلة البحث

تتعرض المنظمات على اختلاف تخصصاتها الى متطلبات اصلاحية رئيسة تتعلق بعملياتها وهياكلها والسبب في ذلك يرجع الى وجود حالات من الضعف والتخلف الاداري ونقص الكفاءة في الاداء، والذي يؤدي الى ظهور وتفشي حالات الفساد التي تنخر الجهاز الاداري برمته (الحدراوي،٢٠١٧:٢)، وقد برزت العديد من الحلول في هذا المجال من اهمها الحلول الالكترونية وقد اتت بنتائج ايجابية جيدة ( Banerjee et al.,2016:26)، الا ان هذا الامر يتطلب المزيد من الدقة في اختيار هذه الحلول، ومن هنا برز مفهوم الحوكمة الالكترونية كواحدة من الاستراتيجيات التي تقدم الحلول لكثير من المشاكل والازمات التي تواجه المنظمات على اختلاف انشطتها، واصبح موضوع الحوكمة يحتل اهمية كبيرة وعلى نطاق دولي واسع (Brinkerhoff & Brinkerhoff ,2015:33)، وذلك في ظل مايشهده العالم من التحولات الاقتصادية والسياسية، واصبح الدور الذي يلعبه كبيرا وواسعا، وخاصة وان اساليب ووسائل الادارة الالكترونية اصبحت تحتل حيزا كبيرا في اذهان واهتمام الادارات لما تحمله من اهمية متعاظمة تتطلب التعامل معها بحكمة متناهية، وقد اشارت العديد من الدراسات والابحاث بان الحوكمة واستراتيجيتها يمكن توظيفها في حل ومواجهة العديد من المشاكل والازمات، ومن هنا تمثلت مشكلة دراستنا الحالية في التساؤل الاتي: ماهو دور استراتيجية الحوكمة الالكترونية في اصلاح النظام الاداري.

## ثانيا /اهمية الدراسة

يعد اصلاح النظام الاداري عنصرا مهما في النظام العام للمنظمات الادارية والذي ينبغي على قادة المنظمات تفهم جميع ابعاده، وعلى الرغم من تناول هذا الموضوع في العديد من الدراسات في الدول الغربية التي شهدت إعادة تنظيم لأجهزتها الحكومية خلال عقدي الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، إلا أن مثل هذه الدراسات تعد محدودة في المنطقة العربية (عكش،٢٠٠٣:٢١٤) وهذا الامر تطلب ايلائه المزيد من

الدراسة والتحليل والبحث عن الاساليب والوسائل الناجحة التي يمكن ان تساهم في تحقيقه، ومع بروز الحوكمة الالكترونية وافرازاتها واستراتيجياتها اصبح من الطبيعي ان تقوم الدراسات بالبحث في امكانية استغلال ايجابياتها وتسخيرها لتحقيق الاصلاح المنشود، الامر الذي اعطاه درجة عالية من الاولوية البحثية وارتفع في ذلك ضمن سلم الاهمية البحثية.

## ثالثا / اهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1) تعرف مفاهيم استراتيجية الحوكمة الالكترونية والاصلاح الاداري والمفاهيم المرتبطة بها.
2) البحث في طبيعة العلاقة بين الحوكمة الالكترونية واصلاح النظام الاداري.

## رابعا / فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الحوكمة الالكترونية) و (اصلاح النظام الاداري). وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (التحول الالكتروني) و (اصلاح النظام الاداري).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (التنافسية) و (اصلاح النظام الاداري).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (البنية التحتية المتقدمة) و (اصلاح النظام الاداري).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (الجاهزية الالكترونية) و (اصلاح النظام الاداري).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (البنية التشريعية والقانونية) و (اصلاح النظام الاداري).

**الفرضية الرئيسة الثانية:** تؤثر (الحوكمة الالكترونية) في (اصلاح النظام الاداري). وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يؤثر (التحول الالكتروني) معنويا في (اصلاح النظام الاداري).

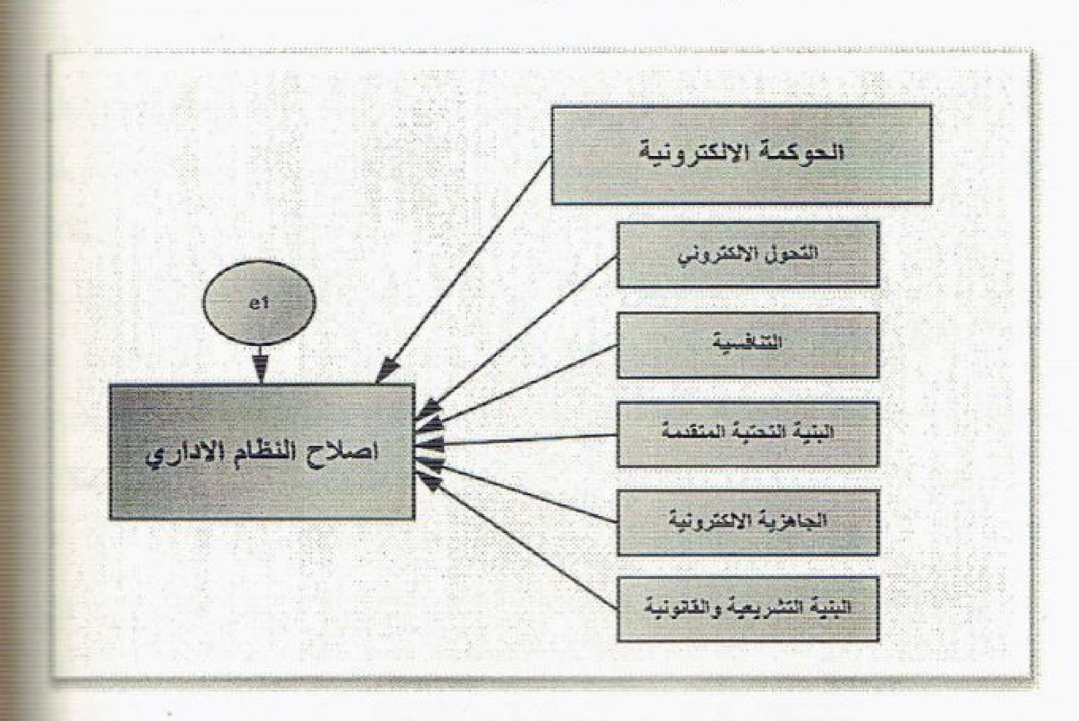
- يؤثر (التنافسية) معنويا في (اصلاح النظام الاداري).
- يؤثر (البنية التحتية المتقدمة) معنويا في (اصلاح النظام الاداري).
- يؤثر (الجاهزية الالكترونية) معنويا في (اصلاح النظام الاداري).
- يؤثر (البنية التشريعية والقانونية) معنويا في (اصلاح النظام الاداري).

## خامسا / انموذج الدراسة الافتراضي

يتضمن الانموذج الافتراضي ضمن الشكل (١) مجموعتين من المتغيرات وكالاتي:

١. المتغير المستقل: (الحوكمة الالكترونية): وتشمل (التحول الالكتروني، التنافسية، البنية التحتية المتقدمة، الجاهزية الالكترونية، البنية التشريعية والقانونية).

٢. المتغير المعتمد: (اصلاح النظام الاداري).




الشكل (١)

انموذج البحث الافتراضي

## سادسا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من اساتذة جامعة الكوفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Steven K. Thompson,2002:10)، ومن المعادلة تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون (n>=109)، وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (120) استمارة، تم استرجاع (113) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (111) استمارة، وبنسبة استرجاع (94%)، وهنا اصبح حجم العينة (n=111)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

## المبحث الثاني
## استراتيجية الحوكمة الالكترونية

### أولاً/ مفهوم الحوكمة الالكترونية:

تشير التقارير الدولية الصادرة من الامم المتحدة بان مصطلح الحوكمة يشير الى مرادف كلمة الحاكمية، وهنا بينت لجنة الخبراء في المجلس الاقتصادي والاجتماعي على ان هذا المصطلح يرتبط بمصطلحات فرعية مثل الحوكمة المحلية والحوكمة الالكترونية (UN,2006:6). ويعرف (برنامج الحوكمة الالكترونية العالمية) الحوكمة الالكترونية على انها حسن استخدام الموارد بفاعلية من خلال عرض المعلومات والتواصل والتفاعل واجراء المعاملات والتحول الى برنامج للحوكمة الالكترونية، وفي هذا السياق تشير العديد من الهيئات الدولية الى مفهوم الحوكمة ومنها البنك الدولي من خلال التركيز على اربعة سمات متواصلة للحوكمة الرشيدة (احمد، ٢٠١٢:٢٨٣) تتمثل ببناء القدرة والمشاركة والتهيؤ والشفافية، حيث يتضمن بناء القدرة توفر مستوى معين من الخدمات العامة بشكل كفوء وفاعل، اما المشاركة فهي القبول بالحكم المؤسسي وهو مدخل يسهم في دعم الفوائد والمنافع ويمكن من ذلك (Meijer,2015). في حين التهيؤ هي الاساس الذي يقوم عليه الاطار القانوني من قواعد وقوانين من خلال تدفق المعلومات حول القرارات التي تخص المواطن، وتسهم الشفافية في دعم المتاح من المعلومات ودقتها وتلقتها المنخفضة (Chin, Hung, 2004, 3). وبحسب (Iq-EG,2012:3) تعرف الحوكمة الالكترونية بانها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد.

### ثانيا/ اهمية الحوكمة الالكترونية:

دخل مفهوم الحوكمة في مجال الاعمال على نطاق واسع وخاصة في ظل التقدم والتطور في مجال التكنولوجيا، وظهرت الحاجة الى تشكيل اطر اجرائية لتمكين المديرين من اتخاذ القرارات بطريقة صائبة بحيث تصب نتائج قرارتهم مباشرة في

خدمة مهمة المؤسسة واستخراجها (blatesht:2015). وتسعى الحوكمة من خلال الاهداف الى تحقيق رفع الكفاءة لاداء المؤسسات ووضع الانظمة الكفيلة بتخفيف او تقليل الغش والتضارب في المصالح والتصرفات غير المقبولة والرقابة على المؤسسات من من خلال (عبد الحافظ وعبدالرزاق ،٢٠١٤ :٤):

١-تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الكف في مسائلة ادارة المؤوسات للجهات المعنية.

٢-تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاه مصالح المتعاملين من مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

٣-تخفيق فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصا صات وصلاحية لتخفيف رقابة فعالة ومستقلة.

٤-زيادة الثقة في ادارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نحو مرتفعة في الدخل القومي.

٥-تجميع كافة الانشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد.

٦-تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والاداء والانجاز.

٧-الاتصال الدائم والقدرة على تامين كافة الاحتياجات.

٨-الشفافية في التعامل.

٩-كسر الحواجز الجغرافية وتنمية المهارات والمعارف.

## ثالثا/ مكونات استراتيجية الحوكمة الالكترونية

تتكون استراتيجية الحوكمة الالكترونية من خمسة مؤشرات تمثل الاهداف الاستراتيجية بشكل عام وهي كالآتي (E-AUE,2012:72):

١) **التحول الالكتروني:** ويمثل التحول الالكتروني ومعدل الاستخدام للافراد والمؤسسات والرضا للافراد والمؤسسات، بالاضافة الى الالتزام بالمعايير الالكترونية.

٢) **التنافسية:** وتمثل الترتيب التنافسي والمشاركات الاقليمية والدولية والنجاح على المستوى الاستراتيجي.

٣) **البنية التحتية المتقدمة:** وتمثل عدد الخدمات السحابية المتوفرة، ونسبة الاستخدامات، و الوفورات المالية والتكامل مع الجهات الاتحادية.

٤) **الجاهزية الالكترونية:** وتمثل مستوى الجاهزية والتباين بين المؤسسات بالاضافة الى معدل تبني الجهات الحكومية للاطار الموحد لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

٥) **البنية التشريعية والقانونية:** وتمثل نسبة اكتمال التشريعات والالتزام بالسياسات الحكومية.

## رابعا/ اصلاح النظام الاداري

يمثل اصلاح النظام الاداري القيام بالتغيرات المستمرة والمخططة والشاملة في الاجهزة الحكومية في المجالات الادارية المتعددة بقصد تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعرفه الامم المتحدة بانه حصيلة الجهود ذات الاعداد الخاص التي تستهدف ادخال تغييرات اساسية في المنظمة الادارية العامة من خلال اصلاحات على مستوى النظام ككل، او على الاقل من خلال معايير تحسين واحدة او اكثر من عناصرها الرئيسة مثل الهياكل الادارية والافراد والعمليات الادارية (امين،٢٠١١ :٣)، واجراء التغييرات نحو الافضل وليس مجرد التغيير (Pollitt & Bouckaert,2017:25)

وتحدث المشكلة عندما تتم الاشارة الى اي تغيير علمي انه اصلاح (Cooper:1998) ، فهو عملية اصلاح متواصل ومستمر يفرض من متطلبات الحياة والهدف منه هو التغيير الجزئي او الشامل في الانظمة، من خلال تطوير البنية التحتية للحكومة والمنظمة واحداث التغيير الايجابي (الزبيدي،٢٠١٦ :٦)، والتغيير يجب ان يكون على مستوى المنظمة وان تحدد ما يجب تحقيقه من الاصلاحات الادارية والمالية، وذلك عبر توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للمؤهلين وفقا للهيكل التنظيمي (حسن،٢٠١٧ :٢٤٣)، وفي العراق شكل مجلس الوزراء طبقا للامر الديواني الصادر في ٢٠١١ لجنة اصلاحية تحت مسمى (اللجنة الونية العليا للاصلاح الاداري)، ثم تبعتها بسنتين رؤية واطار عمل للاصلاح الاداري لخطة خمسية في عام ٢٠١٣

(الزبيدي،٢٠١٦ :٦)، وكما وتهدف عملية الاصلاح الاداري الى ادخال تغييرات اساسية في انظمة الادارة بما تكفل من تحسين مستويات الاداء ورفع كفاءة النظم الادارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث. (قرداغي،٢٠١١ :٦).

**خامسا/ اساليب الاصلاح الاداري**

يشير (عكش،٢٠٠٣ :٢٢٦) الى ان هنالك طريقتان اساسيتان لتنفيذ برامج الاصلاح الاداري وهي كالاتي:

١) **الطريقة الجذرية:** وهي تتضمن إدخال تغييرات جذرية وشاملة على طريقة عمل مؤسسات الجهاز الحكومي وتنظيمها وأهدافها. وتتضمن هذه الطريقة عدة اتجاهات تم تطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص وبعض مؤسسات القطاع الحكومي في الدول الغربية في حين تحاول بعض الدول النامية، ومنها العربية، تطبيق بعض هذه الاتجاهات وبدرجات محدودة من النجاح حتى الآن (David,2009:33) وتتضمن تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة ،الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال، التمكين، الحكومة الإلكترونية.

٢) **الطريقة المحدودة:** وتتضمن إدخال تغييرات وإصلاحات محدودة يتم التركيز فيها على نواحٍ محددة من عمل مؤسسة أو أكثر من مؤسسات الجهاز الحكومي .وتتميز بمعالجة جزيئات معينة وهي طريقة تقليدية خاصة وتأثيراتها اما ان تكون غير فعالة أو محدودة في تحسين أداء وإنتاجية مؤسسات الجهاز الحكومي (العدوان،٢٠٠٦ :٧٩٤)، وتتضمن: مدة صلاحية الخدمة الحكومية، تبسيط الإجراءات، اللامركزية، التحديث.

## سادسا/ مقومات الاصلاح الاداري

يشير (Jreisat,2009:95) الى ان الاصلاح الاداري يتضمن مجموعة من المقو اهمها:

١) يتطلب موضوع الاصلاح الاداري ان تغلب سمة الموضوعية على ضع الخطط البرامج الاصلاحية للمنظمة.

٢) ان يكون العمل وفقا لروح التعاون بما ينمي الانتماء لديهم بروح فريق ال الواحد ضمن اهداف موحدة.

٣) ان تكون المخرجات الاصلاحية ان تتسم بجودة عالية تكافيء مع جودة المدخلا من اجل تحقيق كفاءة وفاعلية عالية.

٤) ان يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية.

٥) ان يكون برنامج الاصلاح الاداري شاملا لجميع الاصلاحات المطلوبة.

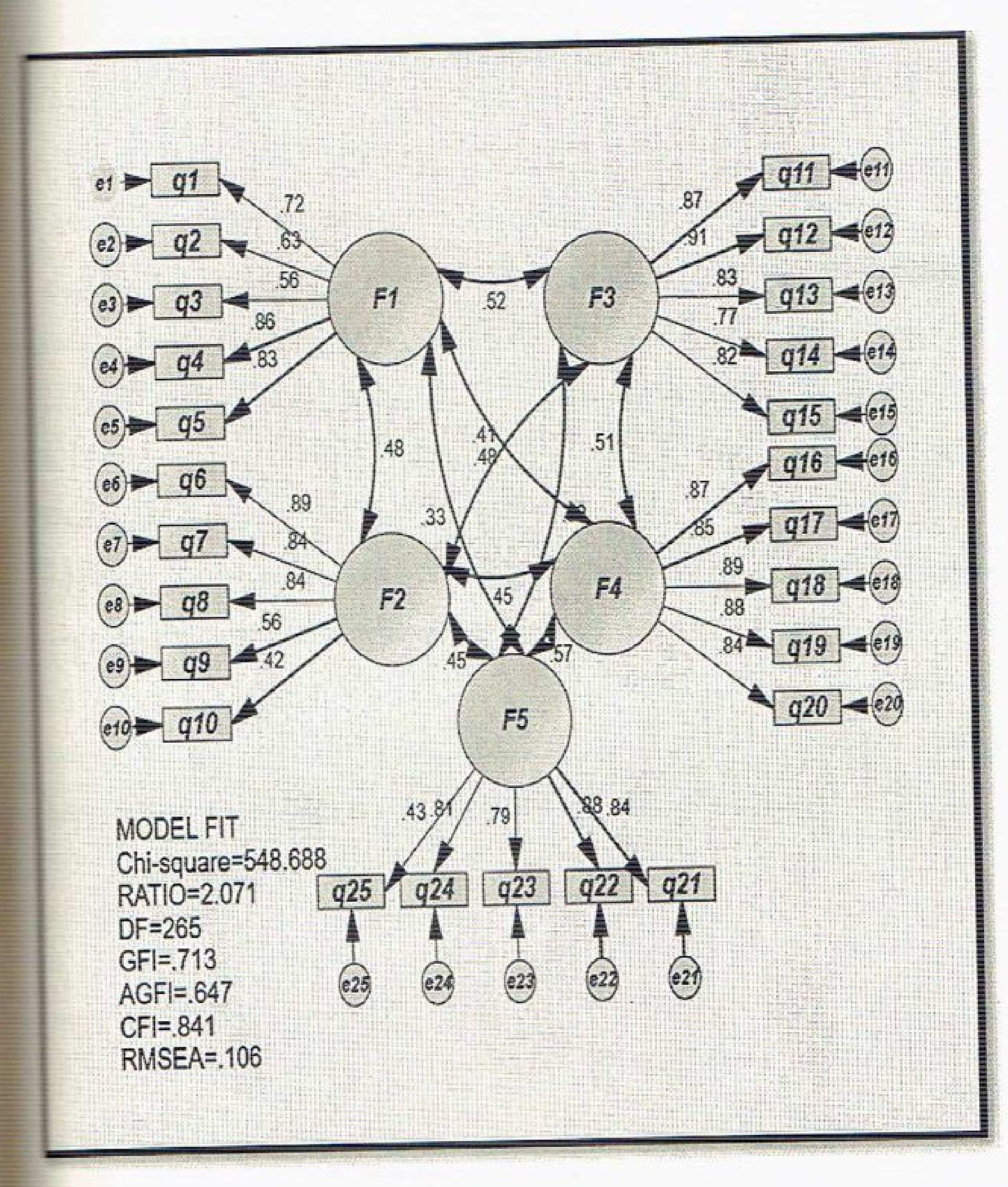
## المبحث الثالث
## الجانب الميداني

### اولا / التحليل العاملي التوكيدي

يعد التحليل العاملي التوكيدي من الاساليب الرياضية والاحصائية التي تعطي القدرة على التعرف على قوة الانموذج المقترح ومدى قياس الفقرات لابعادها، ويتم اجراء التحليل العاملي بعدة طرق من اهمها هي طريقة النمذجة الهيكلية، والتي تشترط مجموعة من الشروط التي تحققها يؤدي الى جودة الانموذج وقبوله وبخلافها يتم رفض الانموذج وعدم قبوله وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي (AMOS V.18) في بناء النماذج.

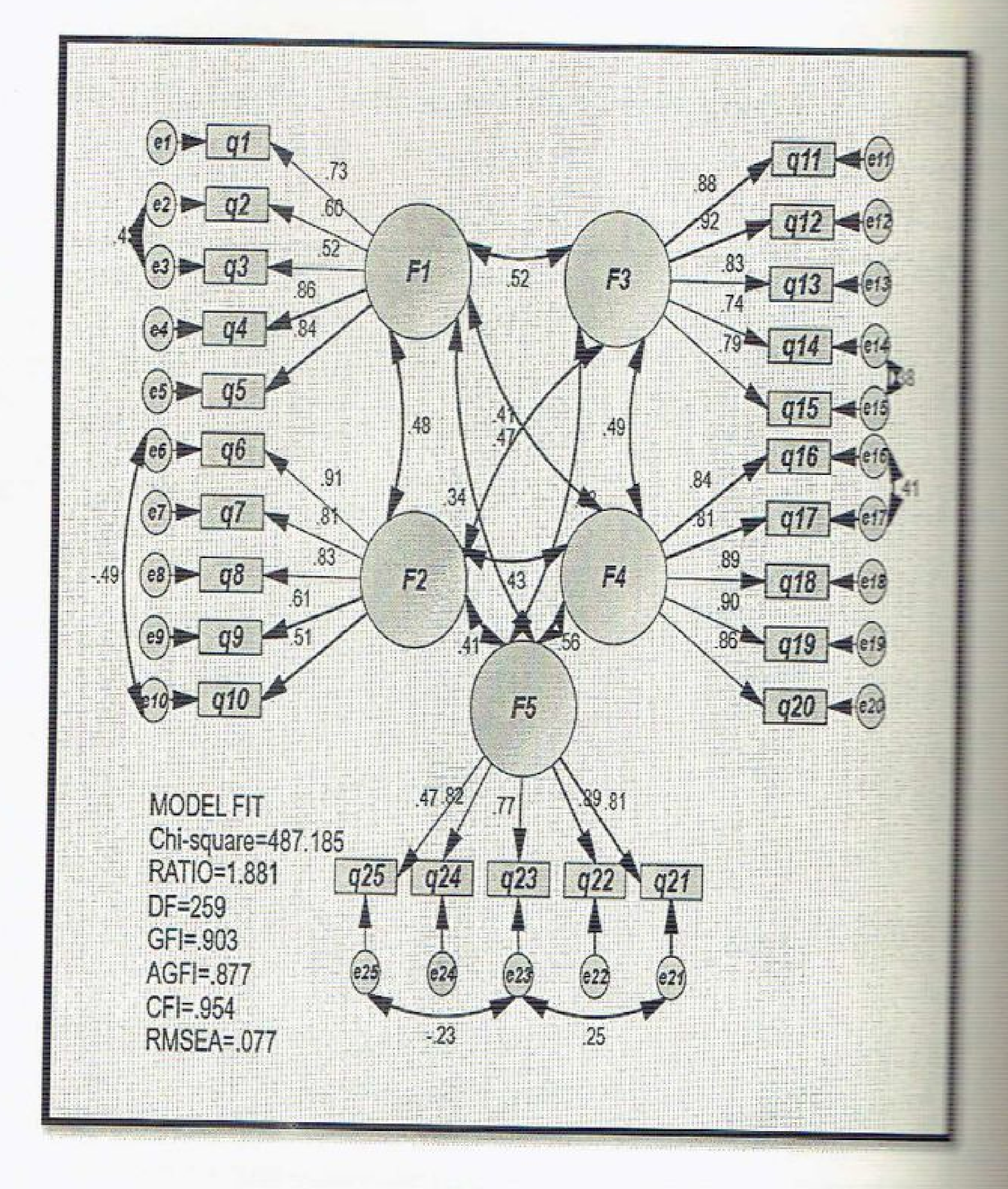
#### ١) انموذج استراتيجية الحوكمة الالكترونية

يتكون انموذج استراتيجية الحوكمة الالكترونية من خمسة ابعاد اساسية، وكل بعد يتكون من خمسة فقرات، ويتضح من الشكل (٢) بان النتائج لايمكن اعتمادها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة، وبالتالي يتطلب الامر القيام باجراء التعديلات المطلوبة، ليكون الانموذج محققا للشروط المطلوبة، كما في الشكل (٣) للانموذج بعد التعديل.




الشكل (٢)

أنموذج استراتيجية الحوكمة الالكترونية

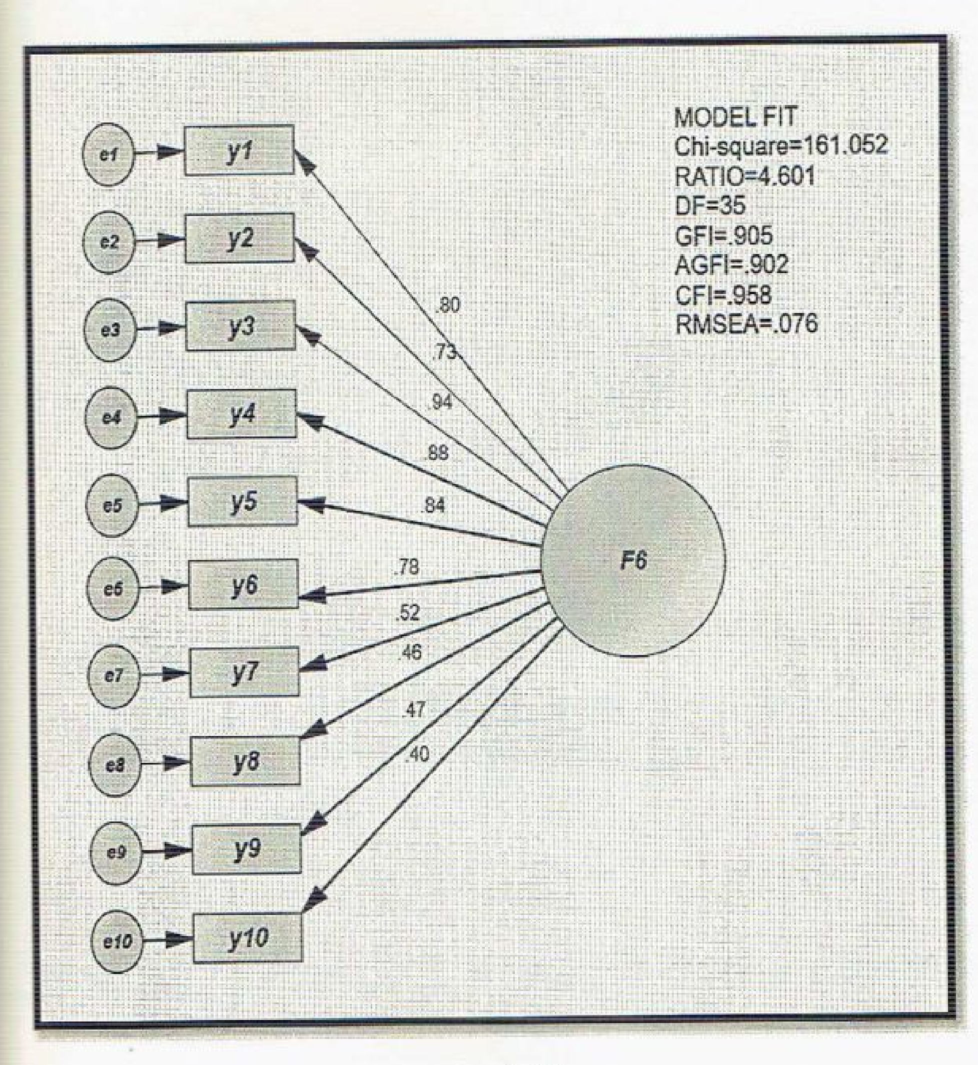



الشكل (٣)

أنموذج استراتيجية الحوكمة الالكترونية بعد التعديل

## ٢) أنموذج الاصلاح الاداري

يتكون نموذج الاصلاح الاداري من عشرة فقرات، ويتضح من الشكل (٤) بان النتائج يمكن اعتمادها فقد حققت الشروط المطلوبة، ليكون النموذج محققا للشروط المطلوبة.




الشكل (٤)

أنموذج الاصلاح الاداري

## ثانيا / التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط

من اجل معرفة طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات والابعاد تم الاعتماد على احتساب معاملات الارتباط البسيط بينها، وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) في تحليل النتائج. وبشكل عام من نتائج الجدول (١) سجلت العلاقة بين استراتيجية الحوكمة الالكترونية والاصلاح الاداري قيمة ارتباط بلغت (0.735)، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (T) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05).

**وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون النتائج كالاتي:**

**اولا / الفرضية الفرعية الأولى:**

من متابعة نتائج الجدول (١) يتضح بان هنالك علاقة ارتباط بين التحول الالكتروني واصلاح النظام الاداري بلغت قيمتها (0.541)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

**ثانيا / الفرضية الفرعية الثانية:**

ان نتائج الجدول (١) تشير الى وجود علاقة ارتباط بين التنافسية واصلاح النظام الاداري بلغت قيمتها (0.463)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

**ثالثا / الفرضية الفرعية الثالثة:**

من متابعة نتائج الجدول (١) يتضح بان هنالك علاقة ارتباط بين البنية التحتية المتقدمة واصلاح النظام الاداري بلغت قيمتها (0.605)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P)

التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

**رابعا / الفرضية الفرعية الرابعة:**

ان نتائج الجدول (١) تشير الى وجود علاقة ارتباط بين الجاهزية الالكترونية واصلاح النظام الاداري بلغت قيمتها (0.660)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

**خامسا / الفرضية الفرعية الخامسة:**

من متابعة نتائج الجدول (١) يتضح بان هنالك علاقة ارتباط بين البنية التشريعية والقانونية واصلاح النظام الاداري بلغت قيمتها (0.751)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

ومن النتائج سالفة الذكر يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الأولى

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (0.974) + (0.632) استراتيجية الحوكمة الالكترونية

**وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون النتائج كالاتي:**

**اولا / الفرضية الفرعية الأولى:**

سجلت معطيات الجدول (٢) ان هنالك علاقة التاثير بين التحول الالكتروني والاصلاح الاداري، فقد بلغت قيمة الفا ( α=1.622)، في حين سجلت قيمة بيتا (β =0.405) وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.405) في المتغير المعتمد وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (29.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وتكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (1.622) + (0.405) استراتيجية الحوكمة الالكترونية

وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

**ثانيا / الفرضية الفرعية الثانية:**

من معطيات الجدول (٢) ان هنالك علاقة تاثير بين التنافسية والاصلاح الاداري، فقد بلغت قيمة الفا ( α=1.702)، في حين سجلت قيمة بيتا (β =0.393)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.393) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (21.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وتكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (1.702) + (0.393) التنافسية

وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

**ثالثا / الفرضية الفرعية الثالثة:**

من معطيات الجدول (٢) ان هنالك علاقة تاثير بين البنية التحتية المتقدمة والاصلاح الاداري ، فقد بلغت قيمة الفا ( $\alpha=1.273$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.495$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.495) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (%36.4) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وتكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (1.273) + (0.495) البنية التحتية المتقدمة

وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

**رابعا/ الفرضية الفرعية الرابعة:**

تشير المؤشرات التحليلية ضمن الجدول (٢) ان هنالك علاقة تاثير بين الجاهزية الالكترونية والاصلاح الاداري، فقد بلغت قيمة الفا ( $\alpha=1.590$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.431$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.431) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (%43.4) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وتكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (1.590) + (0.431) الجاهزية الالكترونية

وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الـــرابعة.

**خامسا/ الفرضية الفرعية الخامسة:**

من معطيات الجدول (٢) ان هنالك علاقة تاثير بين البنية التشريعية والقانونية والاصلاح الاداري، فقد بلغت قيمة الفا ( $\alpha=1.472$)، في حين سجلت قيمة بيتا ( β

0.452=)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.452) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (56.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وتكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

الاصلاح الاداري = (1.472) + (0.452) البنية التشريعية والقانونية

وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (٢)

معاملات التاثير البسيط بين المتغيرات

| المتغيرات | المؤشرات | الاصلاح الاداري | المتغيرات | المؤشرات | الاصلاح الاداري |
|---|---|---|---|---|---|
| التحول الالكتروني | F-Cal | 45.48 | التنافسية | F-Cal | 29.77 |
| | P | 0.000 | | P | 0.000 |
| | R2 | 0.293 | | R2 | 0.212 |
| | α | 1.622 | | α | 1.702 |
| | β | 0.405 | | β | 0.393 |
| البنية التحتية المتقدمة | F-Cal | 62.402 | الجاهزية الالكترونية | F-Cal | 84.10 |
| | P | 0.000 | | P | 0.000 |
| | R2 | 0.364 | | R2 | 0.434 |
| | α | 1.273 | | α | 1.590 |
| | β | 0.495 | | β | 0.431 |
| البنية التشريعية والقانونية | F-Cal | 141.11 | استراتيجية الحوكمة الالكترونية | F-Cal | 127.88 |
| | P | 0.000 | | P | 0.000 |
| | R2 | 0.564 | | R2 | 0.540 |
| | α | 1.472 | | α | 0.974 |
| | β | 0.452 | | β | 0.632 |

وعلى مستوى الابعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (٣) والشكل (٥) إلى أن ابعاد الحوكمة الالكترونية مجتمعة كان لها تاثيرا معنويا في (اصلاح النظام الاداري)، وبشكل جزئي حيث اظهرت ابعاد (التحول الالكتروني، التنافسية، البنية

التشريعية والقانونية) تاثيرا معنويا، بينما كان تاثير الابعاد الاخرى غير معنويا ضمن أنموذج الانحدار المتعدد، وان القدرة التفسيرية للنموذج بلغت (٦١,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (اصلاح النظام الاداري) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.616$).

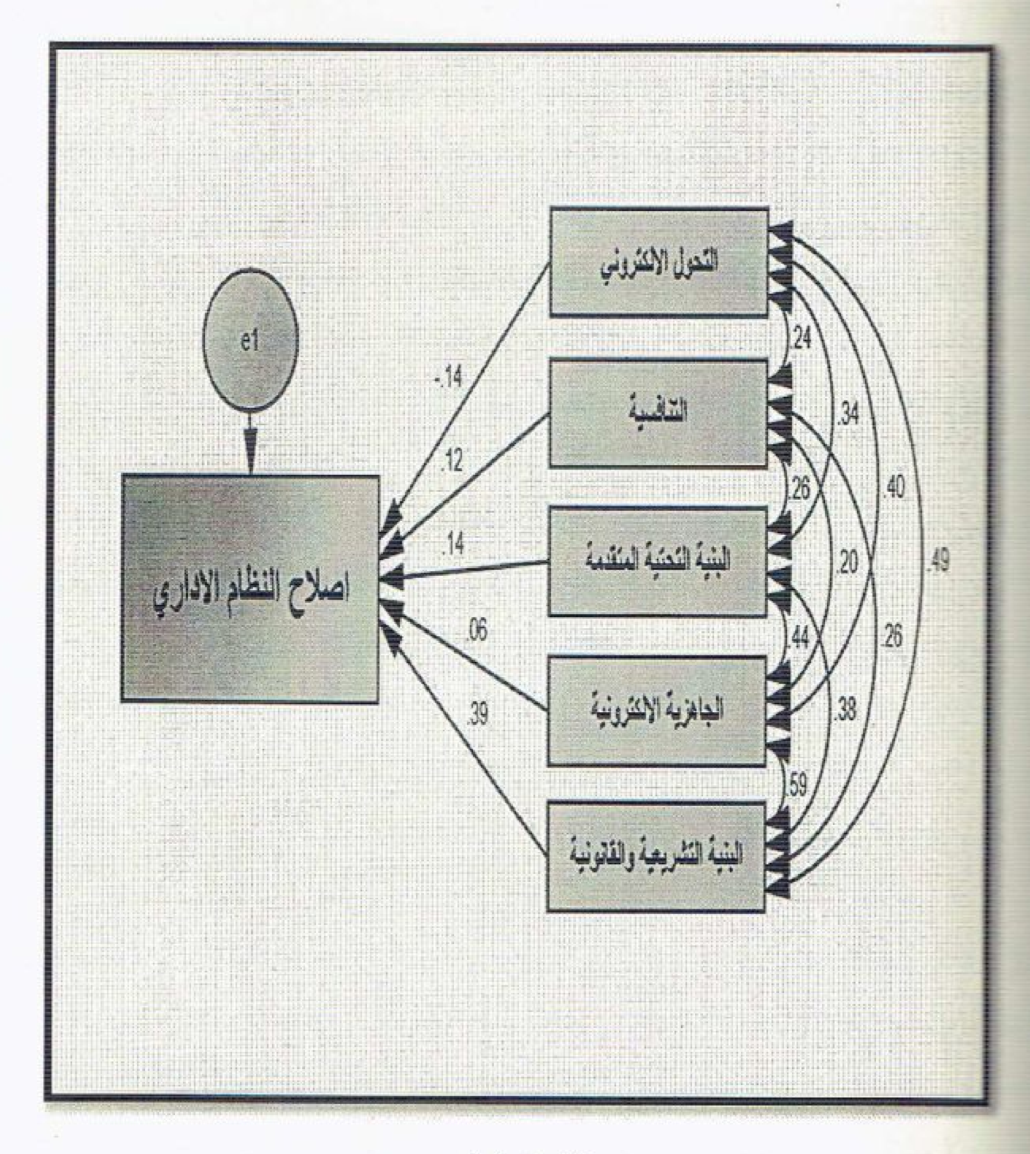
وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الاتية:

| |
|---|
| $Y = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 5X5$ |
| $Y= 1.968+0.138(x_1) +0.120(x_2) +0.390(x_5)$ |
| ( التحول الالكتروني)(0.138)+1.968 = اصلاح النظام الاداري<br>(البنية التشريعية والقانونية)0.390+ (التنافسية)0.120+ |

الجدول (٣)

معاملات التاثير المتعدد بين المتغيرات

| | α | β | R2 | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| التحول الالكتروني | 1.968 | 0.138 | 0.616 | 34.354 | 0.040 |
| التنافسية | | 0.120 | | | 0.046 |
| البنية التحتية المتقدمة | | 0.140 | | | 0.167 |
| الجاهزية الالكترونية | | 0.060 | | | 0.475 |
| البنية التشريعية | | 0.390 | | | 0.000 |




**الشكل (٥)**

**نموذج التاثير المتعدد بين المتغيرات**

ومن النتائج سالفة الذكر يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا / الاستنتاجات

١) اصبح الاصلاح الاداري ضرورة والزام بشكل اكثر الحاحا من ذي قبل ، وهذا ما ادى الى ظهور اهمية الحوكمة الالكترونية وامكانية توظيفها في تبسيط الاعمال وتحقيق الاصلاح الاداري المطلوب.

٢) اشارت النتائج الى ان بعد البيئة التشريعية والقانونية في حالة اعتماد الابعاد معا كانت هي الاكثر تاثيرا من بين مؤشرات الحوكمة الالكترونية في اصلاح النظام الاداري، وهذا يشير الى الاهمية الكبيرة للتشريعات والقوانين في منح الصلاحيات والامكانيات في تطبيق مشروع الحوكمة بشكل فاعل.

٣) على مستوى المؤشرات الاستراتيجية للحوكمة الالكترونية اتضح بان تطبيق كل منها على انفراد ادى الى تحقيق نتائج ايجابية في مجال الاصلاح الاداري، الا ان تطبيق المؤشرات معا ادى الى تحقق بعض منها وعدم تحقق الاخر .

٤) افرزت النتائج ان هنالك علاقة دور ايجابي لاستراتيجية الحوكمة الالكترونية في تعزيز متطلبات اصلاح النظام الاداري .

٥) كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية للحوكمة الالكترونية ومؤشراتها في اصلاح النظام الاداري، على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وبهذا أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولاً وبنسب متفاوتة، مما يعطي مؤشراً على إمكانية اعتماده كانموذج مقترح.

## ثانيا / التوصيات

١) ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي السليم قبل البدء بتنفيذ استراتيجية الحوكمة الالكترونية من اجل ضمان سير الخطة بحسب الحاجة اليها وضمن متطلبات الاصلاح.

٢) تعزيز عناصر القوة ودعم وإسناد العوامل والجهود التي يمكن ان تساهم في تعزيز الاصلاح الاداري مثل التوسع في التحول الالكتروني في التعاملات.

٣) ادخال العاملين في ندوات ودورات تدريبية تثقيفية من اجل زيادة قدرتهم على الاندماج مع الواقع التكنولوجي لبرامج الحوكمة الالكتروني.

٤) ضرورة توسيع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة بما يتماشى ومتطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق الاصلاح المنشود.

٥) وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق الخطوات بشكل علمي مدروس بعيدا عن العشوائية، وبشكل واضح ومفهوم للجميع.

٦) تشجيع الباحثين على اعداد الدراسات والبحوث الموسعة حول الاصلاح الاداري والمواضيع المرتبطة به.

## المصادر


١) UN، وثائق المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ملحق ٢٤، ٢٠٠٦.

٢) احمد، محمد، واخرون، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٣٩، ٢٠١٢.

٣) الحدراوي، حامد كريم، والعبيدي، ارادن حاتم، والحدراوي، حميدة كريم، توظيف ابعاد الحكومة الالكترونية لتحقيق متطلبات المنظمات النزيهة دراسة تحليلية اكاديمية المؤتمر الدولي لجامعة جيهان، السليمانية،٢٠١٧.

٤) حسن، حنان عبد الله، دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد ٩٥، المجلد ٢٣، ٢٠١٧.

٥) الزبيدي، سحر عناوي، الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢٠١٦.

٦) عبد الحافظ، شفق، وعبد الرزاق، وسام، دور الحوكمة في الاصلاح الاداري منشورات هيئة النزاهة،٢٠١٤.

٧) العدوان، ياس ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط٢،٢٠٠٦.

٨) عكش، فوزي، الإصلاح الإداري في الأردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، العدد٢،٢٠٠٣.

٩) قرداغي، كاوة محمد، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني أقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سليمانية و أربيل،٢٠١١.

10) AUE-EG, e-government in the United Arab Emirates,2012.

11) Banerjee, A., Duflo, E., Imbert, C., Mathew, S., & Pande, R. (2016). E-governance, accountability, and leakage in public programs: Experimental evidence from a financial management

reform in india (No. w22803). National Bureau of Economic Research.

12) Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond NPM orthodoxy. Public Administration and Development, 35(4), 222-237.

13) Chin Stephen W.K., Hung Evap. W., good governance or muddling through, layoffs and employment retormin socialist china,communist and post communist studies,2004.

14) Cooper, Phillip J., Albert C. Hyde, Katherine C. Naff, J. Steven Ott, Linda P. Brady, Harvey L. White, & Olivia Hidalgo-Hardem. public administration for the twenty-first century. fort worth, TX: harcourt Brace,1998.

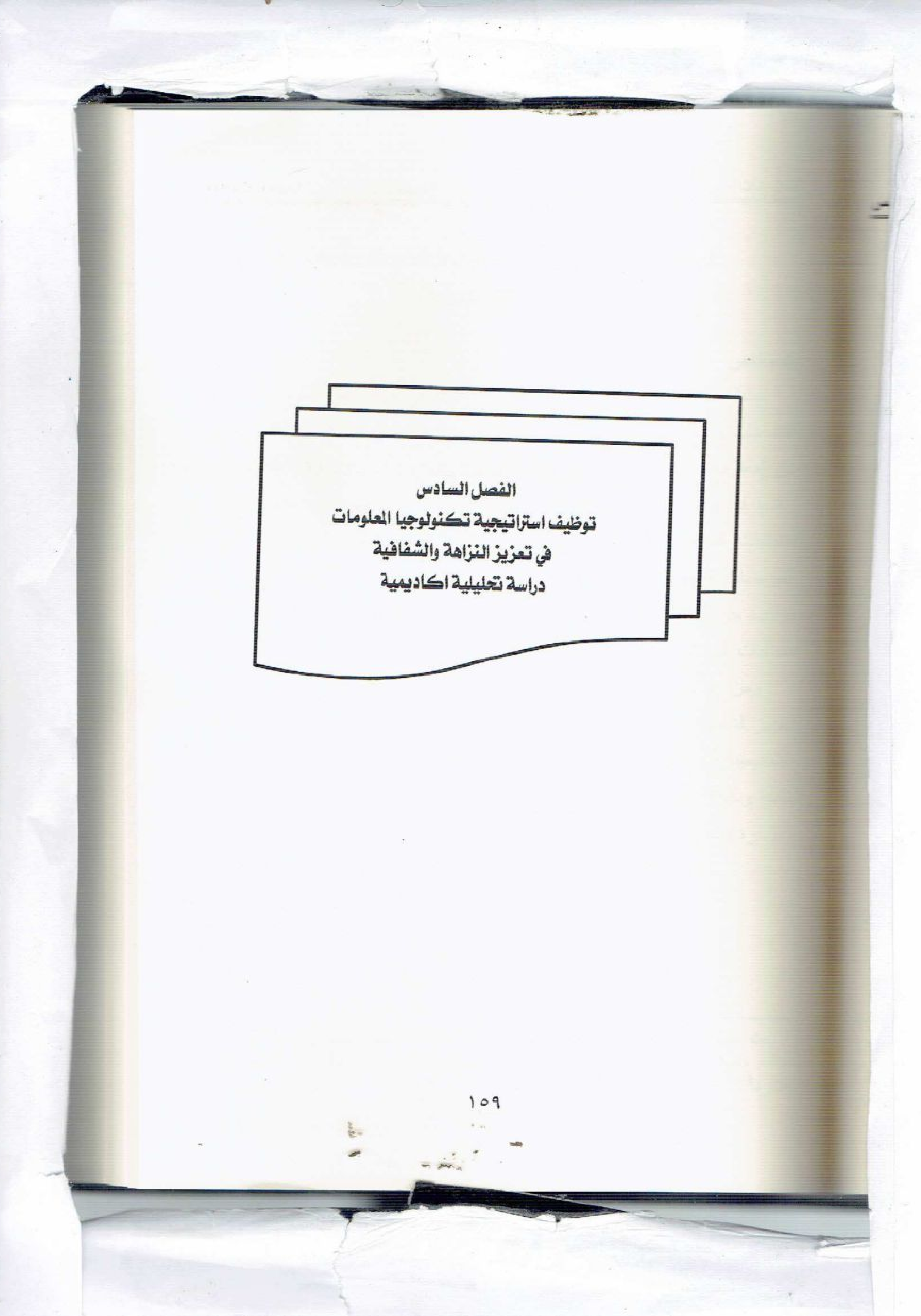
15) David Osborne,Ted Gaebler, reinventing government: how the entrepreneurial Spirit is transforming the public sector, reading, MA, Addison Wesley. 2009.

16) Jreisat jamil, administrative in developing countries: a comparative perspective public administration and development , ( vol 8) ,2009.

17) Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. Government Information Quarterly, 32(2), 198-206.

18) Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity. Oxford University Press.





# الفصل السادس

# توظيف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز النزاهة والشفافية

# دراسة تحليلية اكاديمية

## الفصل السادس
## توظيف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز النزاهة والشفافية
## دراسة تحليلية اكاديمية (*)

**المستخلص**

احدث التقدم التكنولوجي والعلمي تغييرات عديدة في حياتنا المعاصرة طالت مختلف النشاطات والقطاعات، فقد دخل هذا العصر مرحلة جديدة ابرز ملامحها السيل المتدفق من المعلومات العصية على الادراك لحجمها وتنوعها وكثافة بثها، وهذا ما تطلب نماءا واسعا في وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يتطلب استراتيجيات متعددة تتوافق مع متطلبات التعامل الرشيد وترسخ مبدا الشفافية والنزاهة في المؤسسات، كما ان المؤسسات الحكومية مدعوة اكثر من غيرها لتوظيف هذه الاستراتيجيات من اجل ان تواكب حركة التقدم العالمي وتساهم في تحسين مخرجاتها بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات البرنامج الحكومي.

ومن هنا يهدف هذا البحث لمعرفة دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية والنزاهة، تم تطبيق هذه الدراسة من وجهة نظر اكاديمية على عينة من الاكاديميين، وتم بناء انموذج واختباره، والتوصل الى استنتاجات اهمها ان هنالك حاجة ماسة وملحة لتوظيف استراتيجية تكنولوجية فاعلة لأحداث نقلة نوعية في التعاملات والإدارة وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة.

---

* بحث مشترك مع كل من أ.م.د. حامد الحدراوي و أ.م.د. ارادن حاتم العبيدي، قبول للمشاركة في مؤتمر جامعة كربلاء العلمي الحادي عشر بالكتاب المرقم ٢٠١٠ في ٢٠١٩/٤/١٧. وتم النشر في محاور وقائع المؤتمر الكاملة.

**Abstract**

*The development of technology has contributed to many changes in our lives and in various activities and sectors. This era has entered a new phase characterized by a flood of information that is hard to understand. This requires development in IT tools, which requires multiple strategies that meet the requirements of The principle of transparency and integrity in institutions. Government institutions are also invited to employ these strategies in order to keep pace with the global progress movement and contribute to improving their outputs in a manner that is consistent with the requirements of the government program.*

*Accordingly, the aim of this research is to identify the role of the IT strategy in promoting transparency and integrity. This study was applied from an academic point of view to a sample of academics. A model was developed and tested, and conclusions are reached. The main conclusion is that there is an urgent need to employ a technological strategy in management and promote transparency and integrity.*

# المبحث الاول
# المنهجية العلمية

## اولاً / مشكلة البحث

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة وتحليل العوامل والصعوبات التي تواجه الإدارة النزيهة او المنظمة النزيهة ضمن البيئة المعاصرة ومشكلاتها الكثيرة، وهذا الامر جاء نتيجة لشيوع ظاهرة الفساد والتشوه الملصق بالإدارة والحكم، واصبحت الدراسات تحاول التوصل الى توصيات تخدم الاصلاح والحكم الصالح في حالة تطبيقها مع وجود الرغبة في تطبيقها، بالإضافة الى ان التوجه العالمي اصبح يتسارع نحو الاندماج الرقمي ضمن وسائل التكنولوجيا اكثر من ذي قبل. ومن هنا بات من الضروري العمل على البحث عن مجموعة الوسائل والمتطلبات التي تساهم في تعزيز النزاهة والشفافية وتحقيق صحة تنظيمية واصلاح اداري للمنظومات العاملة، وهذا ما مثل مشكلة بحثية تحتاج التحليل والمناقشة.

## ثانيا / اهمية البحث

يعد اصلاح النظام الاداري وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية من العناصر المهمة في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات تفهم جميع ابعادها، وعلى الرغم من تناول هذا الموضوع في العديد من الدراسات في الدول الغربية التي شهدت إعادة تنظيم لأجهزتها الحكومية خلال العقود الماضية، إلا أن مثل هذه الدراسات تعد محدودة في المنطقة العربية (عكش،٢٠٠٣:٢١٤) كما ان ذلك لم يتعزز على مدى السنين، وبقي هذا الامر يحتاج الى المزيد من الدراسات والحلول غير التقليدية (الجميلي،٢٠١٢ :٩٥) من اجل ترسيخ المبادئ الاساسية للنزاهة والشفافية، وان تبني المبدأين امرا هاما وضروريا، فالعمل بمبدأ النزاهة هو امر اساسي يساهم في الحد من حالات الفساد الاداري والمالي، كما ان مبدأ الشفافية يساهم في بناء منظومة قيمية نزيهة.

## ثالثا / اهداف البحث

**يهدف البحث لتحقيق الاتي:**

١) تسليط الضوء على مفهوم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والنزاهة والشفافية.

٢) بيان دور توظيف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز النزاهة والشفافية.

٣) تقديم التوصيات التي يمكن ان تساهم في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.

## رابعا / فرضيات البحث

على ضوء مشكلة وهدف واهمية البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الاولى: ترتبط استراتيجية تكنولوجيا المعلومات معنويا مع النزاهة والشفافية:**

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١) يرتبط التخطيط الاستراتيجي معنويا مع النزاهة والشفافية.

٢) يرتبط صناع المعرفة معنويا مع النزاهة والشفافية.

٣) ترتبط البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معنويا مع النزاهة والشفافية.

**الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات معنويا في النزاهة والشفافية:**

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١) يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنويا في النزاهة والشفافية.

٢) يؤثر صناع المعرفة معنويا في النزاهة والشفافية.

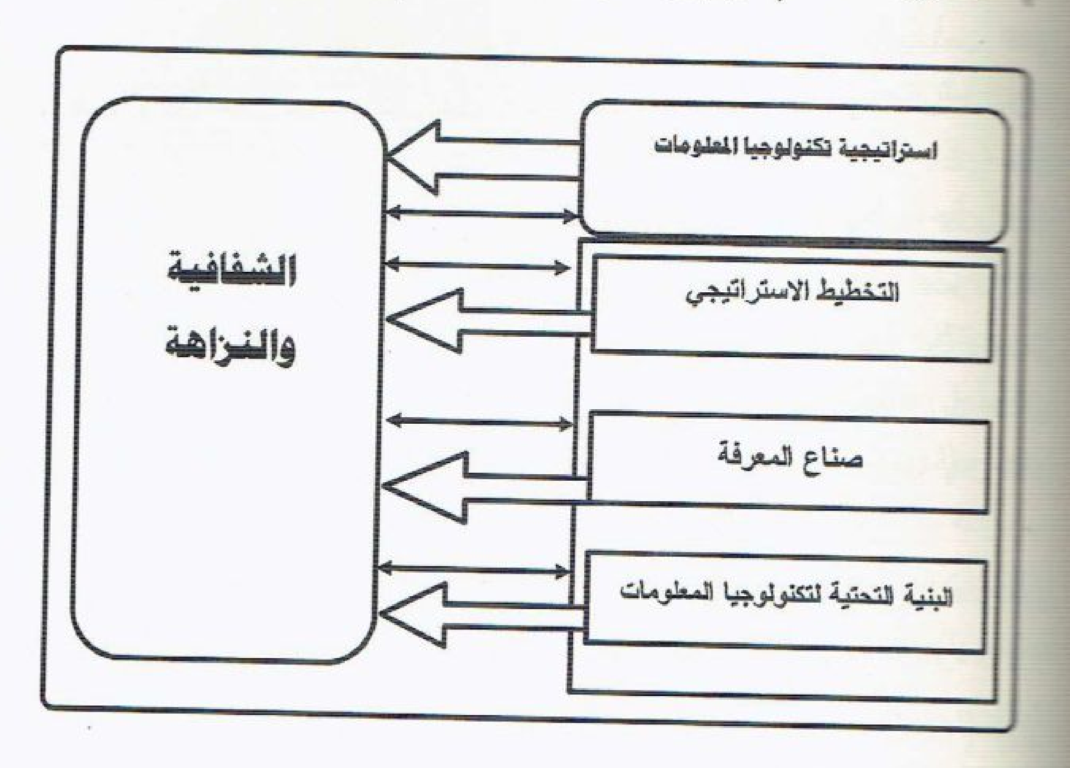
٣) تؤثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معنويا في النزاهة والشفافية.

## خامسا/ انموذج البحث الافتراضي

يشمل انموذج البحث نوعين من المتغيرات:

١) **استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (المتغير المستقل): ويشمل** (التخطيط الاستراتيجي، صناع المعرفة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)

٢) **المتغير المعتمد:** (استراتيجية تكنولوجيا المعلومات).




الشكل (١)

انموذج البحث الأفتراضي

## المبحث الثاني
## الاطار النظري

### اولا / استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

ان الإدارة فكرا وممارسة شهدت تطورا ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، اذ ان التحولات التي شهدها القرن الحالي انما هي نتاج التراكمات الحاصلة في الماضي، حيث تعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته، وفي الوقت الذي كانت تسير فيه الإدارة على هدى التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وادائه، اصبحت اليوم تسير على هدى تطورات التقنية وتطورها (الطعامنة والعلوش ،٢٠٠٤ :١٠)، وهنا برزت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات كاحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا الى عصر المعرفة، كما ان الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا اصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الافراد ويعملون ويتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى الاماكن، وان العامل المشترك في ذلك هو اتاحة وتوفير المعرفة باقل تكلفة ممكنة وباسرع وقت ممكن (Hagel & Brown,2001:33).

كما إن الاتجاهات الحديثة في نظم المعلومات تؤكد على أهمية الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، فقد أصبحت المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة وموردا اساسياً تعتمد عليه في تدعيم العملية الادارية (Tallon & Pinsonneault,2011:55 إذ إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المعنيين في المنظمات المعاصرة يتمثل في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة استراتيجية في مواجهة التحديات الكبيرة ومواجهة التقدم الحضاري والتكنولوجي لضمان نجاح المنظمات واستمرارها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد والتغيير السريع. ومن هذا المنطلق فقد تباينت أراء المختصين والباحثين حول المفهوم (مهدي ،٢٠٠٦ :١٠).

ويشير (قنديلجي، والسامرائي،٢٠٠٢، ٣٥) الى التكنولوجيا بأنها التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، وتوجية الاكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بنا لغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل، اي بعبارة أخرى فان التكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات واغراض عملية (مهدي،٢٠٠٦ :٤). اما مصطلح استراتيجية تكنولوجيا المعلومات فيشير الى دمج هذه التكنولوجيا الرقمية ضمن استراتيجية المنظمة (Hagel & Brown,2001:33). حيث انها تمثل الهيكل الذي تحاذي فيه تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الاعمال داخل المنظمة وتستخدم لتحقيق أفضل النتائج المرجوة لتلبية أهدافها (Turban et al ,2013,360)، وخلاصة القول تعرفها (شهيد، ٢٠١١: ٣١) بانها خطة استراتيجية خاصة لتكنولوجيا المعلومات، تنبع وتتالف من الخطة الاستراتيجية العامة لاعمال المنظمة واستخدام هذه الخطة وانظمتها وعملياتها بالمشاركة في المعارف والمعلومات، وهذا المفهوم ينسجم مع ماقدمه (الحدراوي، ٢٠١٢: ٧) من مفهوم لاستراتيجية المعلومات باعتبارها تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والشبكات بهدف استخدامها استخداما امثلا في نشر المعلومات والمعرفة (المشاركة بها وتقاسمها) بين المستخدمين للوصول إلى أفضل الحالات المقبولة.

## ثانيا / اهمية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

تمتلك استراتيجية تكنولوجيا المعلومات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات والأفراد، إذ إن التعقيد البيئي والمنافسة الحادة والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين دفع هذه المنظمات للعمل على رفع مستوى كفاءة وفعالية أدائها لتلبية طموحاتها في المنافسة والبقاء(الحدراوي، والعلي، ٢٠١٢: ٣). واصبحت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات احد اهم المؤشرات والمقاييس الرئيسة التي تدلل على تطور المنظمة وحيويتها، وان تطورها سيؤدي الى نقل المجتمع من حالة التخلف الى حالة

التقدم والانطلاق، اي كلما زادت كفاءة استخدام الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة زادت انتاجية المنظمة وان دل هذا على شيء فانه يدل على زيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام (طالب، وشهيد ،٢٠١٣: ٣).

ومن هنا يمكن ان تتمثل اهمية استراتيجية في بناء هذا الإطار وتحقيق مجموعة من الأهداف (رمضان، وطه،٢٠٠٦ :٥):

١) تحقيق التكامل والتجانس بين أنظمة المعلومات الحالية والمخطط لها مستقبلاً.

٢) تحقيق التوافق بين أنظمة وشبكة المعلومات من جهة ومهام وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لضمان مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رفع الكفاءة والأداء، والمعاونة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

٣) التحقق من متابعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والشبكات للتطور التكنولوجي ورفع كفاءتها وقدراتها، بما يتطلبه دورها الاستراتيجي.

٤) تحسين الاستفادة القصوى من موارد تكنولوجيا المعلومات.

٥) تبسيط العمليات التجارية عن طريق بناء معمارية المعلومات وتفاعلها.

٦) تقليل التعقيد في تكنولوجيا المعلومات ووضع إطار يشمل تحديد وإزالة التكرار في البيانات والبرمجيات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل كبير.

٧) التطور السريع لتكنولوجيات جديدة يتم تمكين العميل / الخادم والتكنولوجيا وسرعة تبادلها.

## ثالثا / ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

تشير العديد من الدراسات الى ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تتكون من عدة ابعاد الا ان اكثرها شيوعا هي المكونات الاتية:

١) **التخطيط الاستراتيجي**

أوردت جهود الباحثين العديد من المفاهيم التي تحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الا انها تتشابه الى حد كبير في كثير من المشتركات باعتباره يمثل أسلوب لتوجيه موارد

المنظمة وإمكانياتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة زمنية معينة، بالأخذ في الاعتبار الإستراتيجية العامة للمنظمة ونتائج التحليل الإستراتيجي (السلمي، ٢٠٠٣-١). ويمثل التخطيط الاستراتيجي الدور الأساسي للإدارة الإستراتيجية في المنظمة كونه يقوم بالفحص والتحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة ومن ثم صياغة الإستراتيجية لتتمكن المنظمة من تحقيق الرسالة والاهداف والغايات التي وضعتها (Wheelen & Hunger ,2012:61).

٢) صناع المعرفة

يمثل صناع المعرفة العاملون الذين لديهم القدرة على استخدام عقولهم ومعارفهم الكامنة بكفاءة عالية لحل المشاكل التي يتعرضون لها، والقدرة على تطوير عملهم في المستقبل، وهم الأشخاص الذين يقضون معظم وقتهم في التواصل والتعاون ضمن الفريق وفرق العمل لتوليد واستخدام وتوزيع المعلومات (O'Brien & Marakas,2011:29). ويؤدي صناع المعرفة ثلاثة أدوار رئيسية داخل المنظمة (Laudon & Laudon , 2012,426):

أ- المحافظة على المعرفة داخل المنظمة لمواكبة التطور الحاصل بالعالم الخارجي في مجالات التكنولوجيا والعلوم والمجالات الاجتماعية والفنية.

ب- القيام بدور الاستشاري الداخلي فيما يتعلق بمعارف المنظمة، والتغييرات الجارية، والفرص.

جـ - القيام بتغيير العوامل، التقييم، المبادرة، وتشجيع مشاريع التغيير.

٣) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الى المكونات المادية وتطبيقات البرامج المطلوبة لتشغيل النظام بأكمله أضافة الى انها تشكل مجموعة من الخدمات الواسعة والثابتة في ميزانية إدارة المنظمة والتي لاتستغني عنها (Laudon & Laudon , 2014, 195). وتتطلب إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات التخطيط الفعال وبناء

وتشغيل البنية التحتية لأجهزة الكمبيوتر والاتصالات، فالمعلومات (اداة مساعدة) تمكن المديرون والموظفون من الحصول على المعلومات الصحيحة والمتاحة حسب الحاجة في أي وقت واي مكان (Brown et al ,2012,5).

## رابعا / النزاهة و الشفافية

يتطلب بناء المنظمات النزيهة ان تكون الإدارة نزيهة وان تكون بمثابة الثقافة الاخلاقية التنظيمية البديلة لها، وهذا الامر يكون عوضا عن المناخ التنظيمي التقليدي المتزعزع والسائد في المنظمات الحالية، والتي اصبحت عبارة عن حزمة عنقودية معقدة من الفشل والاخفاق والفساد، وفي هذا المجال اشارت العديد من الدراسات بخصوص الواقع الذي تعيشه منطقتنا بان هنالك شيوع للظواهر السيئة مثل الفساد والتشوه الملصق بقضايا الإدارة والحكم، ومن هنا جاءت توصيات هذه الدراسات تطالب بالاصلاح والحكم الصالح (كرمان ، ٢٠٠٣: ١٧).

والمنظمات النزيهة والادارات النزيهة تمثل نمـوذج تنظيمـي لتطـوير السلوك المستقبلي للمنظمات التي تعاني مما يسمى (الفوضى الخلاقة) والتي لا ينفع معهـا اي مدخل من المداخل التقليدية ، بل تتطلب اسلوبا جديدا، وهذا ما مثلته المنظمات النزيهة (الفهداوي، ٢٠١٠ :٤) كما وان المنظمات النزيه هي المنظمات التي تتجه دائما نحو الاصلاح ونحو تحقيق الافضل في كل المفاصل دون تجاوز المبادئ الاساسـية التي تفرضها الاخلاقيات العامة. وبشكل عام تمثل النزاهة سلوك الأفراد والمنظمات التي يتبع حكم القانون. وهنالك نوعين من النزاهة الاول يتعلق بإفراد يسيئون السلوك في منظمة سليمة والثاني فيتعلق بمنظمة تسيء السلوك بشكل كبير، والأفراد الأسوياء هم الاستثناء النادر.

إن توفر الشفافية يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد بكافة أشكاله، وهو إحدى أهم الأدوات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تسهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع

الحكومي، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، فضلا عن أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية (اللوزي،٢٠٠٠ :١٤٥) وتنطلق أهمية الشفافية بأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إدارة الشؤون العامة، إذ لا يمكن الحديث عن التنمية في شتى المجالات أو حكم ديمقراطي أو حماية حقوق الإنسان..الخ، إلا بوجود مساحة واسعة من الشفافية ويمكن من خلالها تفعيل أسس دولة المؤسسات ومبدأ المشروعية التي تعني خضوع كافة الحكام والمحكومين لحكم القانون ، كما تعني إمكانية مساءلة الشعب ومحاسبته للحكام عما يفعلونه من أعمال تخص الشؤون العامة (الطوخي،٢٠٠٦: ١٨٤).

ويشير مفهوم الشفافية الى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الادارية الاخرى (الطراونة، والعضايلة،٢٠١٠ :٦٦).

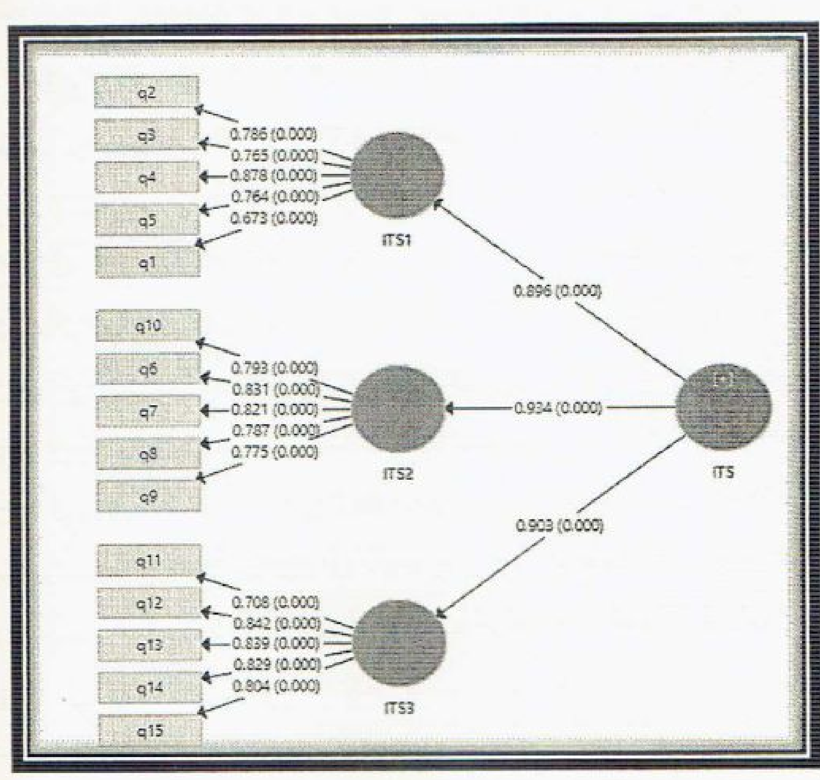
وتعرف الشفافية بانها توافر المعلومات حول السياسات والانظمة والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية، اي بمعنى وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها و موضوعيتها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والادارية، اضافة الى تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها والوصول اليها بحيث تكون متاحة للجميع (الكيلاني،٢٠٠٠ :٥٩)، وتعني حرية تدفق المعلومات في نفس المنظمة وبين المنظمة واطرافها المتعددة من اصحاب المصالح بما في ذلك العامة (Bennis,2002:3) حيث اصبحت الشفافية تمثل احد اهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم، وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيدا والاستقرار متحققا، لانها تعني المكاشفة بابسط صورها.

## المبحث الثالث
## الجانب التطبيقي

### اولا / التحليل العاملي التوكيدي

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد اساسية وهي (التخطيط الاستراتيجي، صناع المعرفة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)، ومن خلال النتائج المتحصل عليها ضمن الجدول (١) والشكل (٢) يتضح ان النموذج مقبول وهو يحقق شروط التحليل المطلوبة من خلال التشبعات التي يجب ان تكون اكبر من (0.50) بالإضافة الى معنوية التشبعات ضمن مستوى الدلالة ($P<0.05$).




الشكل (٢)

التحليل العاملي لفقرات ابعاد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

الجدول (١)

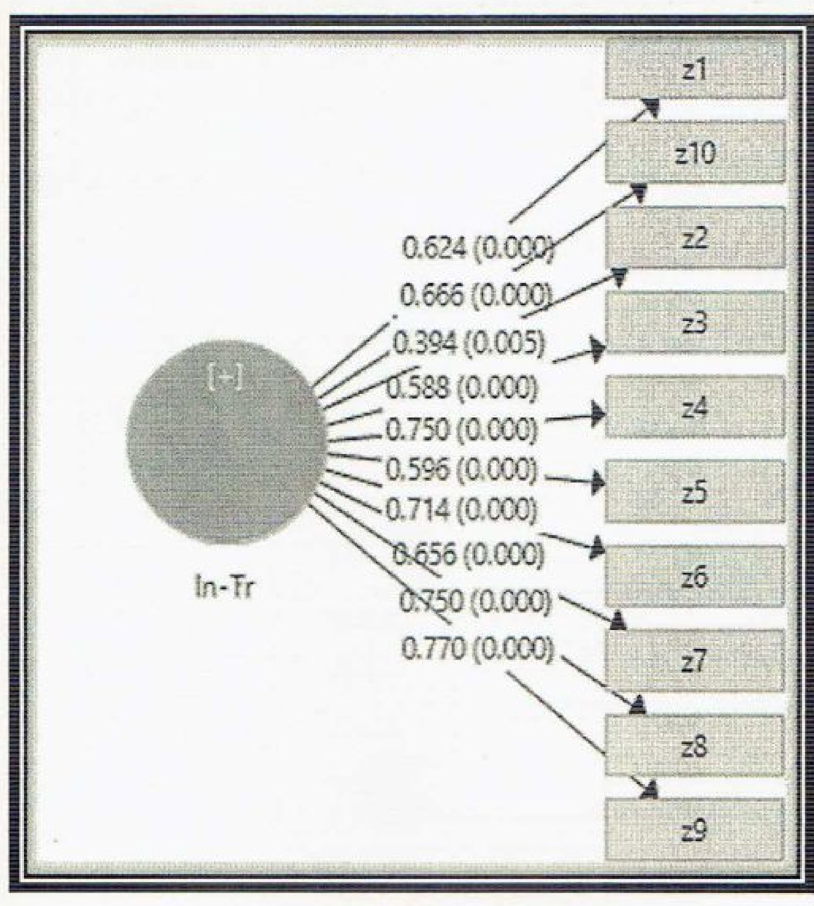
نتائج التحليل العاملي لفقرات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

| الفقرات | معامل التشبع (O) | الوسط الحسابي (M) | الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV) | قيمة (t) T Statistics (\|O/STDEV\|) | مستوى المعنوية p- Values |
|---|---|---|---|---|---|
| q1...> ITS1 | 0.673 | 0.668 | 0.084 | 7.988 | 0.000 |
| q2...> ITS1 | 0.786 | 0.782 | 0.059 | 13.353 | 0.000 |
| q3...> ITS1 | 0.765 | 0.763 | 0.065 | 11.710 | 0.000 |
| q4...> ITS1 | 0.878 | 0.879 | 0.022 | 39.484 | 0.000 |
| q5...> ITS1 | 0.764 | 0.768 | 0.060 | 12.756 | 0.000 |
| q6...> ITS2 | 0.831 | 0.827 | 0.051 | 16.200 | 0.000 |
| q7...> ITS2 | 0.521 | 0.814 | 0.058 | 14.069 | 0.000 |
| q8...> ITS 2 | 0.787 | 0.792 | 0.042 | 18.957 | 0.000 |
| q9... ITS >2 | 0.775 | 0.775 | 0.051 | 15.196 | 0.000 |
| q10...> ITS2 | 0.793 | 0.785 | 0.061 | 12.916 | 0.000 |
| q11...> ITS3 | 0.708 | 0.712 | 0.065 | 10.846 | 0.000 |
| q12...> ITS3 | 0.842 | 0.844 | 0.035 | 23.800 | 0.000 |
| q13...> ITS3 | 0.839 | 0.843 | 0.048 | 17.461 | 0.000 |
| q14...> ITS3 | 0.829 | 0.825 | 0.053 | 15.697 | 0.000 |
| q15...> ITS3 | 0.804 | 0.798 | 0.059 | 13.658 | 0.000 |

ومن خلال نتائج الجدول (١) والشكل (٢) يتضح بان جميع التشبعات هي مقبولة ومعنوية احصائيا حيث سجلت القيمة المسجلة للدلالة المعنوية قيم معنوية بالإضافة الى ان القيمة المحسوبة (T) كانت قيمتها اكبر من قيمتها المجدولة.

**ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النزاهة والشفافية**

يتكون هذا المتغير من عشرة فقرات، ومن خلال النتائج المتحصل عليها ضمن الجدول (٢) والشكل (٣) يتضح ان النموذج مقبول وهو يحقق شروط التحليل المطلوبة من خلال التشبعات التي يجب ان تكون اكبر من (0.50) بالإضافة الى معنوية التشبعات ضمن مستوى الدلالة (P<0.05) باستثناء فقرة واحدة فقط كان تشبعها اصغر من (0.50).




الشكل (٣)

**التحليل العاملي لفقرات النزاهة والشفافية**

الجدول (٢)

نتائج التحليل العاملي لفقرات النزاهة والشفافية

| الفقرات | معامل التشبع (O) | الوسط الحسابي (M) | الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV) | (t) قيمة T Statistics (\|O/STDEV\|) | مستوى المعنوية p- Values |
|---|---|---|---|---|---|
| z1...> In-Tr | 0.624 | 0.622 | 0.092 | 6.769 | 0.000 |
| z2...> In-Tr | 0.394 | 0.397 | 0.139 | 2.832 | 0.005 |
| z3...> In-Tr | 0.588 | 0.583 | 0.101 | 5.819 | 0.000 |
| z4...> In-Tr | 0.750 | 0.747 | 0.066 | 11.288 | 0.000 |
| z5...> In-Tr | 0.596 | 0.592 | 0.095 | 6.309 | 0.000 |
| z6...> In-Tr | 0.714 | 0.715 | 0.069 | 10.324 | 0.000 |
| z7...> In-Tr | 0.656 | 0.653 | 0.084 | 7.839 | 0.000 |
| z8...> In-Tr | 0.750 | 0.739 | 0.076 | 9.859 | 0.000 |
| z9...> In-Tr | 0.770 | 0.763 | 0.062 | 12.431 | 0.000 |
| z10...> In-Tr | 0.666 | 0.661 | 0.083 | 8.045 | 0.000 |

ومن خلال نتائج الجدول (٢) والشكل (٣) يتضح بان جميع التشبعات هي مقبولة ومعنوية احصائيا حيث سجلت القيمة المسجلة للدلالة المعنوية قيم معنوية بالإضافة الى ان القيمة المحسوبة (T) كانت قيمتها اكبر من قيمتها المجدولة.

## ثانيا / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من مراجعة نتائج التحليل ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول (٣) يتضح الاتي:

١) ان التخطيط الاستراتيجي يرتبط بعلاقة معنوية مع النزاهة والشفافية بلغت قيمة معامل الارتباط (0.723) ، حيث ان القيمة المسجلة للدلالة المعنوية كانت ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون (P< 0.05) ، كما ان قيمة احصاءة (T) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة ضمن الدلالة المعنوية ودرجة حرية البحث المعتمدة للبحث. وهذا يدعم قبول الفرضية الأولى.

٢) تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة والنزاهة والشفافية بلغت (0.636)، حيث ان القيمة المسجلة للدلالة المعنوية كانت ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون (P< 0.05)، كما ان قيمة احصاءة (T) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة ضمن الدلالة المعنوية ودرجة حرية البحث المعتمدة للبحث . وهذا يدعم قبول الفرضية الثانية.

٣) ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ترتبط بعلاقة معنوية مع النزاهة والشفافية بلغت قيمتها (0.593) ، حيث ان القيمة المسجلة للدلالة المعنوية كانت ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون (P< 0.05) ، كما ان قيمة احصاءة (T) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة ضمن الدلالة المعنوية ودرجة حرية البحث المعتمدة للبحث . وهذا يدعم قبول الفرضية الثالثة.

٤) تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والنزاهة والشفافية بلغت (0.691)، حيث ان القيمة المسجلة للدلالة المعنوية كانت ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون (P< 0.05)، كما ان قيمة احصاءة (T) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة ضمن الدلالة المعنوية ودرجة حرية البحث المعتمدة للبحث. وهذا يدعم تحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (٣)

مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغيرات

| | | ITS 1 | ITS 2 | ITS 3 | ITS | In-Tr |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ITS1 | R | 1 | .769** | .726** | .880** | .723** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | T | | | | | 10.199 |
| ITS2 | R | .769** | 1 | .950** | .971** | .636** |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | T | | | | | 8.039 |
| ITS3 | R | .726** | .950** | 1 | .958** | .593** |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | | 0.000 | 0.000 |
| | T | | | | | 7.186 |
| ITS | R | .880** | .971** | .958** | 1 | .691** |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | 0.000 |
| | T | | | | | 9.311 |

## ثالثا / تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (٤) يتضح الاتي:

١) يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنويا في النزاهة والشفافية ، فقد سجلت قيمة معامل التأثير الثابت ($\alpha$=1.399)، وان قيمة ميل الانحدار كانت ذات قيمة ($\beta$=0.673) ، وان معنوية الانحدار يستدل عليها من خلال مستوى الدلالة الذي سجل قيمة ضمن الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون قيمة الدلالة المعنوية ($P< 0.05$)، فضلا عن ان قيمة احصاءة (F) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة، وان الانموذج يفسر (52.3 %) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وذلك وفقا لقيمة معامل التحديد.

٢) ومن هنا فان هذه النتائج تدعم تحقق الفرضية الفرعية الاولى، وان معادلة الانحدار يمكن صياغتها كالاتي:

$$\text{In - Tr} = \alpha + \beta 1 ITS1$$

$$In\text{-}Tr = 1.399 + 0.673\ ITS1$$

٣) هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير صناع المعرفة معنويا في النزاهة والشفافية، فقد سجلت قيمة معامل التأثير الثابت (α=1.979)، وان قيمة ميل الانحدار كانت ذات قيمة (β=0.548)، وان معنوية الانحدار يستدل عليها من خلال مستوى الدلالة الذي سجل قيمة ضمن الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون قيمة الدلالة المعنوية ( > 0.05) ، فضلا عن ان قيمة احصاءة (F) كانت قيمتها المسجله اكبر من قيمتها المجدولة، وان الانموذج يفسر (% 40.5) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وذلك وفقا لقيمة معامل التحديد.

ومن هنا فان هذه النتائج تدعم تحقق الفرضية الفرعية الثانية، وان معادلة الانحدار يمكن صياغتها كالاتي:

$$\text{In - Tr} = \alpha + \beta 2 ITS2$$

$$In\text{-}Tr = 1.979 + 0.548\ ITS2$$

٤) تؤثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معنويا في النزاهة والشفافية ، فقد سجلت قيمة معامل التأثير الثابت (α=2.280)، وان قيمة ميل الانحدار كانت ذات قيمة (β=0.483) ، وان معنوية الانحدار يستدل عليها من خلال مستوى الدلالة الذي سجل قيمة ضمن الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون قيمة الدلالة المعنوية ( > 0.05)، فضلا عن ان قيمة احصاءة (F) كانت قيمتها المسجلة اكبر من قيمتها المجدولة، وان الانموذج يفسر (% 35.2) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وذلك وفقا لقيمة معامل التحديد. ومن هنا فان هذه النتائج تدعم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، وان معادلة الانحدار يمكن صياغتها كالاتي:

$$\text{In - Tr} = \alpha + \beta 3 ITS3$$

$$In\text{-}Tr = 2.280 + 0.483\ ITS3$$

ج) هنالك علاقة تأثير معنوية لمتغير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات معنويا في النزاهة والشفافية ، فقد سجلت قيمة معامل التأثير الثابت ($\alpha$=1.578)، وان قيمة ميل الانحدار كانت ذات قيمة ($\beta$=0.637)، وان معنوية الانحدار يستدل عليها من خلال مستوى الدلالة الذي سجل قيمة ضمن الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون قيمة الدلالة المعنوية ($P< 0.05$)، فضلا عن ان قيمة احصاءة (F) كانت قيمتها المسجله اكبر من قيمتها المجدولة، وان الانموذج يفسر (47.7 %) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وذلك وفقا لقيمة معامل التحديد.

ومن هنا فان هذه النتائج تدعم تحقق الفرضية الرئيسة الثانية، وان معادلة الانحدار يمكن صياغتها كالاتي:

$$\text{In - Tr} = \alpha + \beta ITS$$

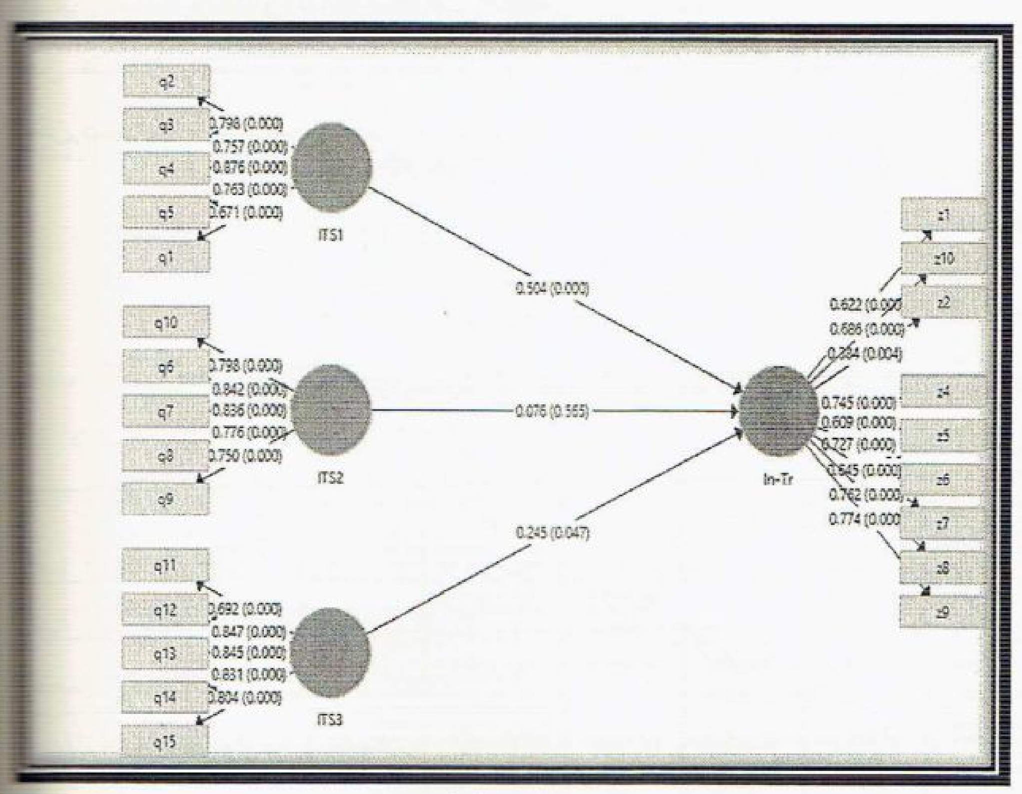
$$In\text{-}Tr = 1.578 + 0.637\ ITS$$

**الجدول (٤)**

**خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في النزاهة والشفافية**

| المتغيرات | F | P | R2 | β | α |
|---|---|---|---|---|---|
| التخطيط الاستراتيجي | 104.024 | 0.000 | 0.523 | 0.673 | 1.399 |
| صناع المعرفة | 64.631 | 0.000 | 0.405 | 0.548 | 1.979 |
| البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات | 51.142 | 0.000 | 0.352 | 0.483 | 2.280 |
| المؤشر العام | 86.684 | 0.000 | 0.477 | 0.637 | 1.578 |

كما ويمكن اختبار الانموذج النهائي للدراسة من خلال دمج الابعاد وفقراتها ضمن انموذج هيكلي واحد من اجل التعرف على التأثيرات الاجمالية ، ويتضح من الشكل (٤) الى ان هنالك تأثير معنوي للابعاد مجتمعة فقد سجل تأثير التخطيط الاستراتيجي (0.504) وهو تأثير معنوي ضمن مستوى الدلالة ودرجة الحرية المعتمدة، بالإضافة الى تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بلغ (٠,٢٤٥) وهو تأثير معنوي ضمن مستوى الدلالة ودرجة الحرية المعتمدة، اما تأثير صناع المعرفة فقد سجل تأثير ضعيف وغير معنوي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية خارج الحدود المسموح بها والتي تشترط ان تكون قيمتها (P< 0.05).




الشكل (٤)

**الانموذج الهيكلي لتأثير الابعاد معا**

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

### أولا / الاستنتاجات

١) ان مشروع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات يتمحور حول التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات والتعاملات الالكترونية بشكل يوفر الجهد والمال والوقت، ويزيد من مبدأ النزاهة والشفافية في التعامل ويقلل من حالات الفساد الاداري والمالي مما يعزز الاصلاح المطلوب.

٢) ان التحول الالكتروني في الإدارة يعد ضرورة ملحة للاندماج ضمن افرازات التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يجتاح العالم باسره.

٣) أشرت نتائج الدراسة على الدور المهم الذي تلعبه استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تحسين اسلوب الإدارة وتعزيز التعامل النزيه والشفاف.

٤) اكدت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية، وان اعتماد التخطيط الاستراتيجي باعتماد اليات سليمة للتحليل البيئي برؤية واهداف واضحة يساهم في تحقيق مخرجات واضحة وسليمة.

٥) ان توفير بنية تحتية تكنولوجية داعمة يعد مطلبا مهما في تعزيز النزاهة والشفافية، فالتحول الالكتروني في التعاملات الادارية يتطلب بنية تحتية متكاملة.

٦) اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله الى انموذج فرضي وفق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، اجتاز شروط قبول النماذج، ومن ذلك نستنتج بان الانموذج الفرضي مقبول هيكليا، كذلك فهو مقبول احصائيا طبقا للعلاقات السببية، ومن هنا يمكن اعتماد هذا المخطط او الانموذج.

٧) عند تطبيق مكونات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وفق انموذج واحد فان صناع المعرفة لا يظهرون تأثيرا مهما، وهذا قد يكون ناتجا عن ان الاولوية تتمثل بالاهتمام بالعناصر الاخرى المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والبنية التحتية التكنولوجية، وان

المنظمات تمتلك من الموارد البشرية التي تحمل صفات صناع المعرفة بشكل قد لا يعد عائقا في تنفيذ هذا النموذج.

## ثانيا / التوصيات

١) الاهتمام باستخدام استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتوظيف ابعادها، واعتمادها كمنهج عمل ضمن خطة المنظمة المستقبلية بشكل اكثر فاعلية، من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التي تعزز تأثيرها الايجابي في تحقيق الاهداف.

٢) تعزيز عناصر القوة ودعم وإسناد العوامل والجهود التي يمكن ان تساهم في تعزيز النزاهة والشفافية مثل التوسع في التحول الالكتروني في التعاملات.

٣) ضرورة تبني المؤسسات الهادفة لتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية لمفهوم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقه كمنج لإدارة أعمالها بدلاً من أسلوب الإدارة التقليدي.

٤) مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتهيئة وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، كخطوة باتجاه (عالم بلا ورق)، والذي يساهم بشكل كبير في تقليل اعباء العمل وانجاز الاعمال بشفافية عالية.

٥) ضرورة توسيع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة بما يتماشى ومتطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق الاصلاح لما له من دور كبير في تحقيق النزاهة والشفافية.

٦) ضرورة اعتماد موازنات مالية كافية وذلك لدعم وتمويل البرامج والأنشطة التكنولوجية وبما يتناسب مع التوجه الاستراتيجي الذي يشهده العالم في مجال الإدارة الرقمية.

# المصادر

## اولا/ المصادر العربية


١) الجميلي، امل، دور الشفافية الاستراتيجية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، العدد٤٨، ٢٠١٢.

٢) الحدراوي، حامد كريم، وهندي، علي حميد، دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة للمنظمات التعليمية (( دراسة حالة في كلية ... / جامعة الكوفة))، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٢٧، ٢٠١٢.

٣) رمضان، حسام محمد، وطه يسري إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات حالة دراسية، وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، العدد ... ٢٠٠٧.

٤) السلمي، علي، مفاهيم الإدارة المعاصرة، ملتقى الإدارة العليا الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، ٢٠٠٣.

٥) طالب، علاء فرحان، وشهيد، جنان مهدي، تكنوستراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد ٣٢، ٢٠١٢.

٦) الطراونة، رشا نايل، والعضايلة، علي محمد، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ...، العدد ١، ٢٠١٠.

٧) الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، ... وتدني الأداء والفساد، إلى الشفافية والتسبيب وتطور الأداء البشري والمؤسسي- دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٨) عكش، فوزي، الاصلاح الاداري في الاردن دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، العدد ٢، ٢٠٠٣.
٩) الفهداوي، فهمي خليفة، التطور المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزيهة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٣، ٢٠١٠.
١٠) كرمان، سوزان، الفساد والحكم، الاسباب والعواقب والاصلاح، ترجمة فواد سروجي، عمان، دار الاهلية، ٢٠٠٣.
١١) الكيلاني، سائدة، نحو شفافية اردنية، مؤسسة الارشيف العربي، عمان، ط١، ٢٠٠٠.
١٢) اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل، ط1، عمان، ٢٠٠٠.
١٣) مهدي، جوان فاضل، تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في محافظة / بابل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، ٢٠٠٦.

## ثانيا/ المصادر الاجنبية

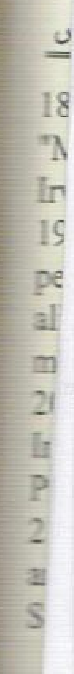
14) Bennis, W. Becoming a tomorrow leader. In L. Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century (pp. 101-110). New York, NY: John Wiley & Sons,2002
15) Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., & Maylor, H. (2001), " Operations Management": Policy, Practice & Performance Improvement, 1st Ed., Planta Tree, Italy.
16) Hagel, J., & Brown, J. S. (2001). Your next IT strategy. Harvard business review, 79(9), 105-115.
17) Laudon, Kenneth C & Laudon, Jane P. (2012)" Management Information Systems",12th Ed , Pearson Education, New Jersey.

18) O'Brien, James A & Marakas , George M (2011) "Management Information Systems",10th Ed , McGraw-Hill/ Irwin ,USA.
19) Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. Mis Quarterly, 463-486.
20) Turban , Efraim, Volonino , Linda & Wood, Gregory R.(2013) " Information Technology for Management" Advancing Sustainable, Profitable Business Growth,9th Ed , John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.
21) Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# الفصل السابع

## انموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

## دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن ضمن وسائل التواصل الاجتماعي



# الفصل السابع

## انموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن ضمن وسائل التواصل الاجتماعي (*)

**المستخلص**

تركز هذه الدراسة على دور انموذج التسويق الاستراتيجي من الجيل الثالث (Marketing 3i) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وقد تم اختيار عينة عشوائية عبر الاستبيان الالكتروني الذي صمم لهذا الغرض، وقد شملت الاستبانة (٥٠٠) استمارة تم تجميع (٤٠٥) استمارة والحصول على (٣٨٩ ) استمارة صالحة، وتم وضع انموذج لدراسة واختبار صلاحيته للاختبار عبر اسلوب النمذجة المتقدم المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) (SEM)، ومن ثم اجراء الاختبارات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالمتغير الرئيسي (Marketing 3i) وابعاده الفرعية (نزاهة العلامة التجارية، صورة العلامة التجارية، هوية العلامة التجارية)، والمتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة، واجراء التحميلات المطلوبة باعتماد برنامجي (Amos.V.18) و(SPSS V.23)، وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك حاجة فعلية لتوظيف ابعاد النموذج الاستراتيجي للتسويق ( Marketing 3i) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها ان هنالك ضرورة باهتمام المنظمات باستراتيجيات تسويق (Marketing 3i) باعتبارها وسيلة تمكنها من تحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية**:- انموذج تسويق الجيل الثالث (Marketing 3i) (نزاهة العلامة التجارية، صورة العلامة التجارية ، هوية العلامة التجارية، الميزة التنافسية المستدامة).

* بحث منفرد للمؤلف منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية/ مجلة علمية محكمة/ تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة/ المجلد الرابع عشر/ العدد ٣ / ٢٠١٧.

## Abstract

*Present study focuses on the role of the strategic marketing model in achieving the sustainable competitive advantage of the organizations. Random sampling is used in this study. (500) questionnaires were randomly distributed and (405) questionnaires were collected among which (389) acceptable questionnaires were selected for analysis.*

*We have two variables independent variable (Marketing 3i) and its dimensions (brand integrity, brand image, brand identity) and dependent variable of (sustainable competitive advantage),Data was analyzed applying (SPSS V.23)(,( Amos.V.18)software ,The result indicates strategic model (Marketing 3i) has a positive effect on firm's sustainable competitive advantage. One of the study's major recommendations is that organizations need to apply strategic model (Marketing 3i) to achieve sustainability in its competitive advantage.*

## اولا/ مشكلة الدراسة

اعتمدت المنظمات بشكل عام في رسم استراتيجيتها التسويقية على الخصائص المادية للسلع والمنتجات المروج عنها، بالاضافة الى العوامل والصفات الخاصة بالزبائن وعدم الاهتمام بالعوامل السايكولوجية والاجتماعية التي تؤثر في سلوكهم وتدفعهم إلى اتخاذ قرارات الشراء( Adcock, et al., 2001, 75)، ودون النظر الى ان الانشطة الصحيحة يجب ان تشمل جميع الجهود والعوامل التي تضمن تحقيق الظروف التي تحدد حاضر الشركة ومستقبلها (Izvercian, Miclea et al. 2016 :1).

كما ان تطور وتعقيد بيئة الأعمال دفع المنظمات والشركات التي ترغب في العمل في السوق التنافسية العالمية الى ان تمتلك تركيزا واضحا على الكفاءة والمرونة (سواء بالنسبة لمبيئة الخارجية أو الداخلية) (Wiig, 2004)، وان تعمل جاهدة الى محاولة التوصل الى امتلاك ميزة تختص وتتفوق بها على منافسيها وتحافظ على ديمومتها، لان اداء الأعمال والأداء التسويقي على وجه الخصوص يتأثران بالبيئة والمنافسة المتقلبة (Rust,2004 :22)، وهنا تبرز حاجة المنظمات إلى أن تشكل ميزة تنافسية وتحافظ عليها وتستخدمها استراتيجيا للتعامل مع هذه التغييرات والنجاح في التكيف معها، والبحث عن استراتيجيات يؤدي تنفيذها إلى ميزة تنافسية مستدامة الامر الذي اصبح يشكل عبئا كبيرا (Izvercian, Miclea et al. 2016 :1)، ومن هنا اشارت العديد من الدراسات الحديثة الى ان تطبيق استراتيجية الجيل الثالث للتسويق ( Marketing 3i) يمكن ان يكون حلا عمليا وناجعا، والذي برز بشكل كبير مركزا على كيفية تطبيق عناصره بما يساهم في نجاح الاهداف التسويقية ، ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية اسهام توظيف استراتيجية تسويق (Marketing 3i) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

## ثانيا / اهمية الدراسة

ان التغييرات الديناميكية في بيئات الأعمال الناجمة عن التغيير الاقتصادي ، وكثافة المنافسة، والعولمة، وعمليات الاندماج والاستحواذ، والابتكارات التكنولوجية تفرض تحديا كبيرا على قدرة المنظمات على الشعور والاستجابة لتغيرات السوق بدقة، كما ان عدم القدرة على تقييم التغيرات في السوق والاستجابة لها بسرعة ادت إلى زوال العديد من الشركات والمنظمات العالمية التي كانت اسمائها وعلاماتها التجارية لامعة مثل شركة (Kmart) العملاقة وغيرها من العديد من الشركات، لذلك فمن الأهمية بمكان أن تتفهم المنظمات التوجهات الاستراتيجية التي تمكنها من الحفاظ على حالة الثبات والاستقرار والاستدامة (Kumar, Jones et al., 2011 :1) وخاصة بعد ان اصبحت الاعمال التجارية مؤخراً تواجه تحديات مختلفة تتطلب التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار لايمكن التنبؤ بان تجعل المنظمات تبحث عن وسائل لضمان الاستقرار وتحقيق نتائج طويلة الأجل ( Gadeikien & Banyt ,2015 :702)، ومن هنا اصبحت قدرة المنظمة على تحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة متغيرة باستمرار تمثل المفتاح لنمو القيمة الاقتصادية (Doyle,2000 :465) الامر الذي يتوجب البحث عن الاستراتيجيات التي يمكن ان تساهم في تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية، وان تأتي اهمية هذه الدراسة في اطار الاهتمامات البحثية المتنامية للتعامل مع فلسفة (Marketing 3i) والعلاقة بالميزة التنافسية.

## ثالثاً / اهداف الدراسة

تهـدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

١) بلورة اطار نظري لمفهوم لتسويق الاستراتيجي من الجيل الثالث Marketing 3i) والميزة التنافسية المستدامة والمفاهيم المرتبطة بهمـا.

٢) وصف وتشخيص متغيرات (Marketing 3i) والميزة التنافسية المستدامـة.

٣) التعــرف على دور (Marketing 3i) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

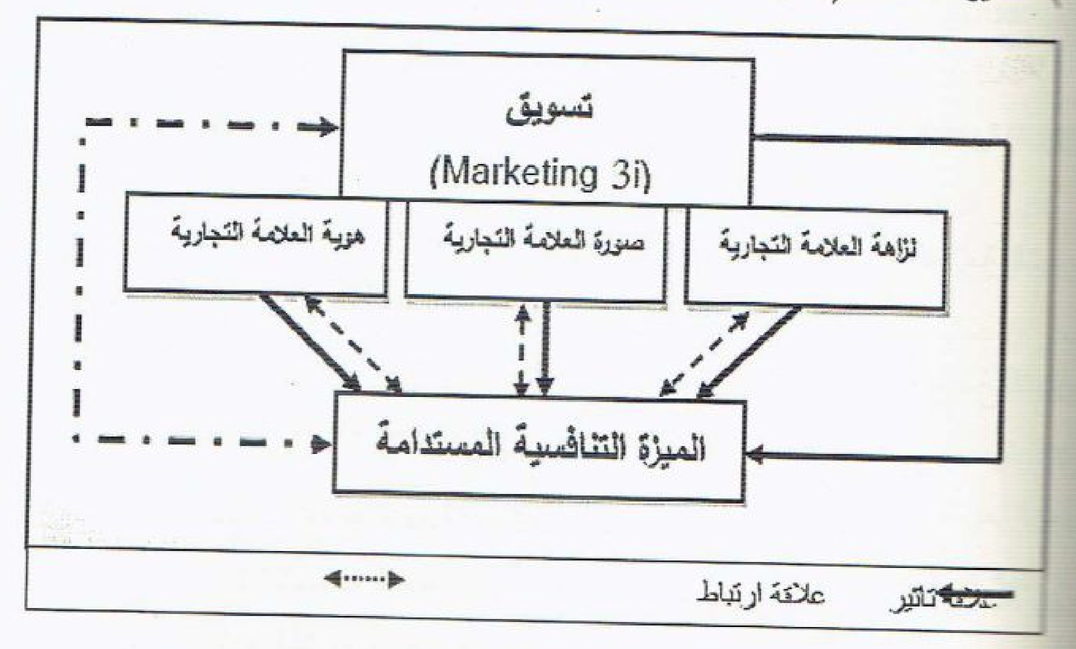
٤) بنـــاء انموذج يمكن تطبيقـــه في البيئة المشابهة لبيئة العينة.

## رابعاً / انموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها، بناء مخطط متكامل يوضح العلاقة بين الابعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للدراسة، التي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضياتها، وقد تضمن البحث نوعين من المتغيرات كما هو موضح في الشكل (١) وكالاتي:

١) **المتغير المستقل:** انموذج التسويق (Marketing 3i) ويشمل (استقامة (نزاهة العلامة التجارية، صورة العلامة التجارية، هوية العلامة التجارية).

٢) **المتغير المعتمد:** (الميزة التنافسية المستدامة).




الشكل رقم (١)

أنموذج الدراسة الافتراضي

## خامساً / فرضيات الدراسة

للإجابة عن مشكلة الدراسة اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين انموذج تسويق Marketing 3i) بدلالة متغيراتها وبين الميزة التنافسية المستدامة. وتنبثق منها الفرضيات الاتية:

- الفرضية الفرعية (1-1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين نزاهة العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية (1-2): توجد علاقة ارتباط معنوية بين صورة العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية (1-3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين هوية العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية بين انموذج تسويق (Marketing 3i بدلالة متغيراتها وبين الميزة التنافسية المستدامة. وتنبثق عنها الفرضيات الاتية:

- الفرضية الفرعية (2-1): توجد علاقة تأثير معنوية بين نزاهة العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية (2-2): توجد علاقة تأثير معنوية بين صورة العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية (2-3): توجد علاقة تأثير معنوية بين هوية العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة.

## سادساً / اساليب جمع البيانات والمعلومات

تعد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات ضمن عينة الدراسة، حيث صممت استمارة الكترونية لهذا الغرض، فقد تم توزيع (500) استمارة وقد تحصل على (419) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (83.8%)، وبعد التصفية تم الحصول على (389) استمارة جاهزة للتحليل الاحصائي، بعد استبعاد الاستمارات الشاذة والخا

وغير الصالحة، وقد تـم على الاعتماد على المقياس ذي التدرج الخماسي (5- Likert Scale).

## سابعاً / مجتمع وعينة الدراسة

يتكـون مجتمع البحث من الزبائن المرتادين لمواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك)، وقد تم توجيههم والطلب منهم بـأن يقوموا بملئ استمارة الاستبانة الالكترونية التي اعدت لهذا الغرض، وقـد شملت الاستبانة (٥٠٠) شخص تـم تجميع (٤٠٥) استمارة والحصول على (٣٨٩) استمارة صالحة (وعلى الرغم من ان الاستبانة من النوع الالكتروني والتي تكون صالحة دائما لكون الصيغة الالكترونية لاتخطئ، حيث لايسمح البرنامج بترك اي سؤال دون جواب، ولا يسمح باكثر من اجابة للسؤال الواحد، الا ان الاستمارات التي تم استبعادها وهي التي تخص منتجات لاعلاقة لها بالدراسة.

## ثامنا / خصائص عينة المبحوثين

تشير النتائج الموضحة في الجدول الى ان اغلبية افراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٦،٣%) في حين شكلت الاناث (٢٣،٧%)، كمـا ان الاعمار تمركزت نحو الاعمار الصغيرة لاقل من ٣٥ سنة حيث كانت النسبتان معاً (٨٨%) وهذا ربما نتج عن ان اغلب مرتادي مواقع التواصل الاجتماعي هم من فئة الشباب من هذه الاعمار، بالاضافة الـى تفاعلهم السريع مع المواقع الالكترونية، كمـا ان غالبية افراد العينة هم من الطلبة الجامعيين، حيث تم استهداف مرتادي الفيسبوك والذي اغلب مرتاديه هم من طلبة الجامعات.

**الجـدول (1)**
**خصائص عينة المستجيبين**

| | | | |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 297 | 76.3% |
| | انثى | 92 | 23.7% |
| | | 389 | 100% |
| العمر | اقل من ٢٥ | 211 | 54.3% |
| | 25-35 | 134 | 34.4% |
| | 35-45 | 32 | 8.2% |
| | اكثر من ٤٥ | 12 | 3.1% |
| | | 389 | 100% |
| التعليم | اعدادية فما دون | 53 | 13.6% |
| | جامعي | 329 | 84.6% |
| | عليا | 7 | 1.8% |
| | | 389 | 100% |

## تاسعاً / حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالاتي:

١) **الحدود المكانية:** تم اختيار مرتادي مواقع التواصل الاجتماعي بصفتهم مجتمعاً تفاعليا، يكون على اطلاع واسع على الكثير من المنتجات والخدمات مما يسهل الحصول منه على المعلومات المفيدة.

٢) **الحدود الزمانية:** تتمثل مدة تطبيق البحث وانجازه للمدة (ايلول ٢٠١٦) ولغاية (اذار ٢٠١٧).

٣) **الحدود البحثية:** تم الاعتماد على وجهة نظر الزبائن حول مواصفات المنتوجات التي يرغبون بها (دون تحديد منتج معين) اي ان الدراسة شملت الرؤية التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق اسلوب تسويقي حديث (الجيل الثالث)، وذلك لعدم امكانية الحصول على منتج فيه المواصفات المطلوبة ضمن الجيل الثالث للتسويق في العراق.

## عاشراً / اختبارات الصدق

أ- **الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض اداة الدراسة بصورتها الاولية على نخبة من المحكمين بلغ عددهم (١٢) خبيرا، وقد قاموا بتحكيم الاداة وتقديم الملاحظات والاراء حولها، وقد تم تعديل الفقرات والعبارات طبقاً لارائهم وتعديلاتهم.

ب- **الثبات:** من اجل التأكد من ان الاجابات ستكون متقاربة أو متطابقة لو تم تكرار تطبيقها على نفس الاشخاص، قام الباحث باحتساب الثبات على عينة الدراسة عن طريق احتساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وقد اتضحت نتائج الجدول (2) بأن معاملات الثبات مرتفعة وضمن القيمة المطلوبة.

الجدول (2)
ثبات المقياس

| أبعاد أداة القياس | الرمز | عدد الفقرات | قيمة الثبات |
|---|---|---|---|
| تسويق Marketing (3i) | M | 15 | 0.927 |
| استقامة (نزاهة) العلامة التجارية | M1 | 5 | 0.853 |
| صورة العلامة التجارية | M2 | 5 | 0.862 |
| هوية العلامة التجارية | M3 | 5 | 0.861 |
| الميزة التنافسية المستدامة | SCA | 10 | 0.872 |
| جميع الفقرات | | | 0.949 |

المصدر: مخرجات الحاسوب

## المبحث الثاني
## الجانب النظري
## تسويق الجيل الثالث *Marketing (3i)*

### اولا / تطور التسويق

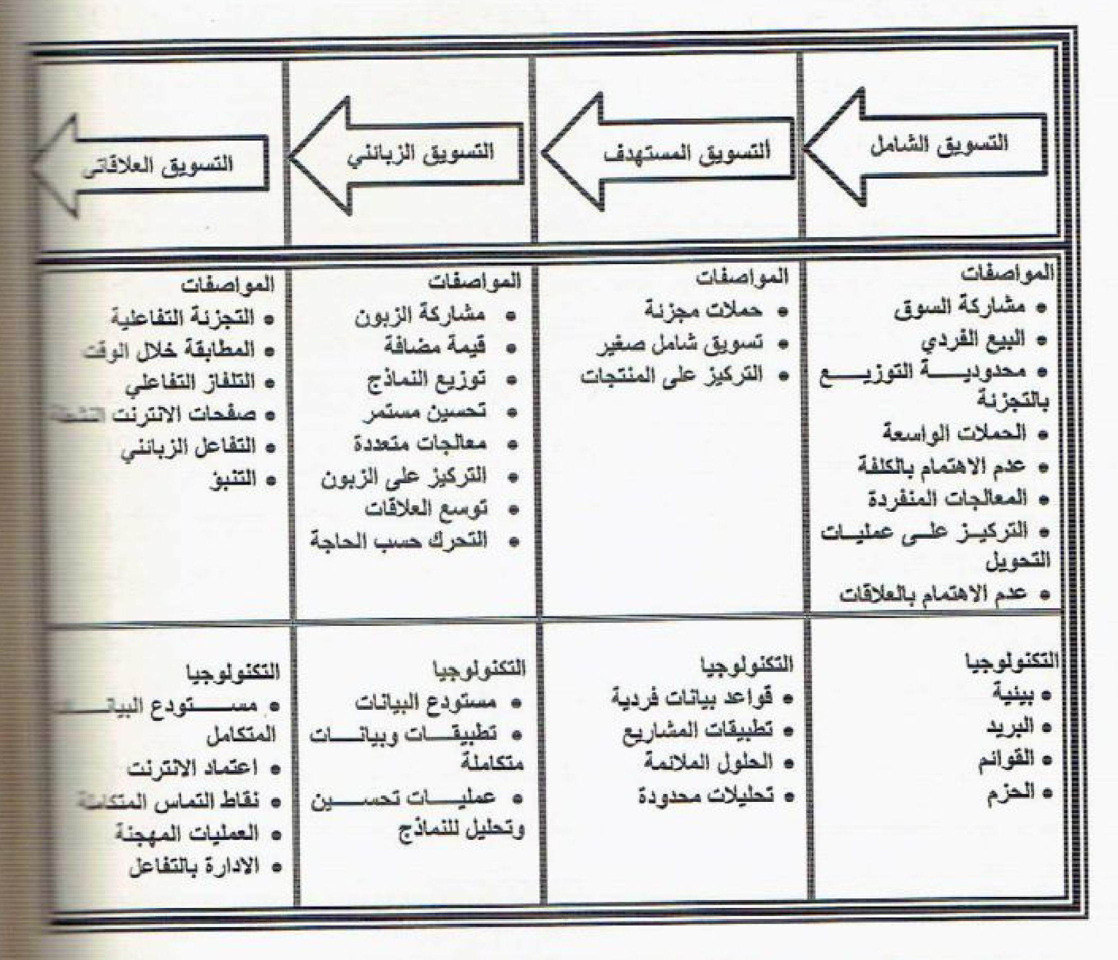
يعد التسويق بشكل اساسي، نشاطا يتعلق بالشركة وينطوي على تخطيط وت المزيج التسويقي للافكار والمنتجات والخدمات، في عملية تبادل لا تلبي الاحتياجات الحالية للزبائن فحسب، بل يتجاوز ذلك لتشكيل الاحتياجات المستقبلية، وقد بدأت مفا التسويق في التطور وتحديدا في بداية القرن العشرين، وطوال هذه الفترة مر بتغييرات كبيرة، حيث تطورت الجوانب الميدانية النظرية والعملية التي تصل الى أبعد من ذلك بكثير وأعمق مما يمكن للمرء أن يفكر، وقد تـم وصف دراسات التسويق مع مرور الوقت بالعديد من الأساليب المختلفة (Nicolau, Mustescu, 2014:169 وخلال مدة التطور التي امتدت الى اكثر من ١٠٠ سنة، ساهم التسويق بالعديد من الاسهامات المهمة في الحياة البشرية سواء في السياق الأكاديمي أو العملي (Oleh, 2014: 1).

وقد مر التسويق المعاصر عبر التاريخ بتطورات متتالية ومتعاقبة وسريعة وو العديد من المتغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي اثرت عليه بشكل مباشر وغيرت في النظرة للمفاهيم التسويقية (Ronald, 2006: 33)، وتشير اغلب الدراسات في مجال التسويق الى انه يتسم بسمتين اساسيتين، السمة الاولى اشار اليها (Grether, 1965 في دراساته التي افترضت ان نطاق الدراسات التسويقية كان يقتصر على مصالح واولويات النظام الاساسي داخل المنظمة بالاعتماد على التجارب عبر التاريخ في حين ان السمة الاخرى تصف التسويق على انه علم لا يتطلب منظورا تاريخياً ان الدراسات التسويقية لم تــأت طبقا لتوقعات المفكرين ضمن الادب التسويقي، خاصة وان التسويق الحديث قد اهمل المنظور التاريخي لمفهوم التسويق واقتصر على التسو

في الوقت المحدد او التسويق الابتكاري او الابداعي (Tadajewski & Brownile, 2008)، لكن هذا الافتراض قد ادين لاحقاً من خلال تكرار الافكار السابقة التي قدمها (Fullerton, 1987) ونقد هذه الفكرة واكد على ضرورة عدم اهمال الجانب التاريخي الامر الذي ادى في النهاية الى التوصل الى نتيجة حتمية تمثلت بـــأن الاساس في نجاح التسويق يتطلب دراسة مراحل تطوره التاريخي (Nicolau & Moore, 2003)، وقد تطور التسويق في الاصل كفرع للاقتصاد الجزئي التطبيقي يتناول سلوك الشراء وتوزيع السلع، وعمليات معالجة السوق في ظل ظروف الإنتاج الفائض (Wilkie & Moore, 2003) ثم تطور المفهوم من التسويق الشامل الذي كان يركزعلى التفرد في البيع والمعالجات الى التسويق العلاقاتي الذي يركز على التسويق التفاعلي (Ronald, 2006) ومنذ عام ٢٠٠٩ ظهر شعار "الوقت للتغيير" ضمن برنامج العلامة التجارية ضمن حملة شملت التسويق الاجتماعي باستخدام وسائل الاعلام الجماهيري وأحداث الاتصال الاجتماعي لتغيير السلوك وجعله ملائم لعمليات التطور (Henderson & Thrbicroft, 2009 :373) واتسع استخدام وتوظيف الاساليب الحديثة في التسويق على نطاق واسع وكبير الى يومنا هذا، ومن هنا يمكن توضيح هذا التصور كما في الجدول (3).

## جدول رقم (٣)

## مراحل تطور مفهوم التسويق



| التسويق الشامل | التسويق المستهدف | التسويق الزباني | التسويق العلاقاتي |
| --- | --- | --- | --- |
| المواصفات<br>• مشاركة السوق<br>• البيع الفردي<br>• محدودية التوزيع بالتجزئة<br>• الحملات الواسعة<br>• عدم الاهتمام بالكلفة<br>• المعالجات المنفردة<br>• التركيز على عمليات التحويل<br>• عدم الاهتمام بالعلاقات | المواصفات<br>• حملات مجزئة<br>• تسويق شامل صغير<br>• التركيز على المنتجات | المواصفات<br>• مشاركة الزبون<br>• قيمة مضافة<br>• توزيع النماذج<br>• تحسين مستمر<br>• معالجات متعددة<br>• التركيز على الزبون<br>• توسع العلاقات<br>• التحرك حسب الحاجة | المواصفات<br>• التجزئة التفاعلية<br>• المطابقة خلال الوقت<br>• التلفاز التفاعلي<br>• صفحات الانترنت<br>• التفاعل الزباني<br>• التنبؤ |
| التكنولوجيا<br>• بينية<br>• البريد<br>• القوائم<br>• الحزم | التكنولوجيا<br>• قواعد بيانات فردية<br>• تطبيقات المشاريع<br>• الحلول الملائمة<br>• تحليلات محدودة | التكنولوجيا<br>• مستودع البيانات<br>• تطبيقات وبيانات متكاملة<br>• عمليات تحسين وتحليل للنماذج | التكنولوجيا<br>• مستودع البيانات المتكامل<br>• اعتماد الانترنت<br>• نقاط التماس المتكاملة<br>• العمليات المهجنة<br>• الادارة بالتفاعل |

...rce: Ronald S. Swift, Accelerating Customer Relationships: Using ...RM and Relationship Technologies, Prentice – Hall, 2006.

## ثانيا/ مفهوم تسويق الجيل الثالث Marketing 3i Concept

ظهرت في الآونة الاخيرة العديد من المستجدات في تطوير التسويق من خلال المنهجيات التي اعتمدتها المنظمات لمواجهة المشاكل والعقبات التي تواجهها في الانتقال المستمر الى بيئة السوق التي تعمل فيها، وتطورت المفاهيم التسويقية من خلال ثلاث مراحل عبر عصر الانتاج، عصر المنتج، عصر المبيعات (Rahnama & Beiki 2013 :6)، وفي هذ المجال قدم عدد من الكتاب والباحثين تصورا يلخص الفرق في تطور مفهوم التسويق عبر التاريخ من خلال اطلاق مسميات (تسويق الجيل)، وكان في مقدمتهم (Kotler) الذي قدم ثلاثة مراحل للتسويق اطلق عليها تسمية: (Marketing 1,2, 3) والتي تمثل الآتي:

١) تسويق **(Marketing 1.0)** هو المفهوم الاصلي والتقليدي للتسويق، والذي يهدف الى تقييس المنتج وتخفيض التكاليف، لذا يمكن القول بأن تسويق الجيل الاول يركز على (المنتج) وكيفية تطويره وتشجيع الابتكارات والابداع حوله (Abis, 2015: 6)، فمنذ فترة العصر الصناعي كانت التكنولوجيا الاساسية هي الآلات الصناعية، وكان التسويق عن بيع المنتجات الى السوق المستهدفة دون النظر الى الاحتياجات والرغبات، وكان عصر الجيل الاول يتمحور حول المنتج، واعتبر التسويق هنا مجرد بيع (Kotler & Setiawan, 2010:89).

٢) تسويق **(Marketing 2.0)** يمثل المفهوم المحدث لمفهوم التسويق، وقد ظهر في عصر المعلومات والذي أصبح فيه المستهلك ذا وعي وادراك ويستطيع المقارنة بسهولة بين مختلف عروض المنتجات المتشابهة، وهنا لم يعد عمل السوق سهلاً، فعليه تجزئة السوق وتطوير منتجات متفوقة خصيصا لأجزاء محددة من السوق واصبح يسترشد بقاعدة "الزبون هو ملك" محاولا الوصول الى عقل وقلب الزبون، لذا فان تسويق الجيل الثاني يركز على الزبون (Kotler & Kartajaya, 2010 :89).

٣) **تسويق (Marketing 3i)** هو المفهوم المبتكر للتسويق، باعتباره مفهوم جديد يمثل احتياجات وقيم الزبائن والمجتمع، وعدم الاقتصار على المنفعة للشركات او المنظمات، حيث ان الشكل التقليدي للتسويق بشكل عام تسعى فيه المنظمة لتحقيق مزاياها ومنافعها (Rahnama & Beiki 2013 :12) في حين ان التسويق الحديث يركز على القيم، وقد برز المفهوم في العصر الحالي عصر الابتكارات الكاسحة التي اصبحت تظهر وتكتسح السوق بشكل يتجاوز الاسس التقليدية، واصبح التسويق يستند الى القيم، فبدلا من معاملة الشخص كمجرد مستهلك او زبون فان المسوقين أصبحوا يعاملونه كانسان كامل ذي (عقل وقلب وروح) وان هذه المؤشرات تؤثر في سلوكه واختياره الشرائي، اذ لم يعد المستهلكون يبحثون عن اشباع حاجاتهم ورغباتهم الوظيفية والعاطفية فحسب وانما تعداه الى الحاجات الروحية في المنتجات والخدمات التي يختارونها، واصبحت الشركات والمنظمات تبحث في الجيل الثالث للتسويق عن اشباع حاجات ورغبات الزبائن.

ومن هنا يمكن توضيح خصائص الأجيال الثلاثة الخاصة بمراحل التسويق من خلال الجدول (4).

الجدول (4)

خصائص الاجيال الثلاثة للتسويق

| | Marketing 1.0 | Marketing 2.0 | Marketing 3i |
|---|---|---|---|
| الهدف | بيع المنتج | رضا الزبون والاهتمام به | جعل العالم افضل |
| العوامل الاساسية | الثورة الصناعية | تكنولوجيا المعلومات | الموجه الحديثة للتكنولوجيا |
| كيف تنظر الشركات للسوق | عدد كبير من البائعين | مستهلك ذكي بقلب وروح | الحاجة الانسانية الكاملة من قلب وروح |
| جوهر المفهوم للتسويق | المنتج | التمايز | القيم الروحية العليا |
| اساسيات التسويق | مواصفات المنتج | تمركز المنظمة والمنتج معاً | رسالة روحية وقيم الشركة |
| المقترحات القيمة | الوظائف | الوظائف والعاطفة | وظيفة وعاطفية وروحية |
| طبيعة التفاعل مع الزبائن | الصفقات بين الشركة والزبائن | علاقات فردية | التعامل بين عدد كبير ومن الزبائن والشركات |

*Source: Nicolau, A-I., A.Musetescu, dan O. Mionel. 2014. Stages in the evolution of marketing as a discipline. Knowledge Horizons – Economics 6 (2): 166 – 169, p: 168.*

ومن الواضح أن التحول نحو التسويق (3i) قد تم بناء على التغيرات السريعة التي حدثت وعلى نحو متزايد في المجال الاقتصادي وفي العلاقات الانسانية، واصبح ليس كافيا للشركة أن تهتم ببيع المنتج / الخدمة بل يجب أن تستجيب للحاجات المتزايدة للزبائن، وحتى لو لم تكن مرتبطة مباشرة بالمنتج / الخدمة يجب ان يكون لها علاقة متعاطفة مع المستهلك وتوفر له حلول لعدد كبير من القضايا التي تواجهه (Nicolau & Musetescu, 2014 :169)، حيث ان التطورات ادت الى ان يفقد الزبائن ثقتهم بالمنتجات وبالعلامات التجارية التقليدية، ومن هنا بات ضروريا البحث عما يمكن ان يجدد هذه الثقة، وبرز دور التسويق (Marketing 3i) والذي اضاف قيمة للزبون واعتمدها كهدف اساسي للتسويق يهدف الى (جعل العالم مكان افضل) (SOM, 2015 :5)، ويمكن تلخيص تطورات الاجيال الثلاثة كما في الشكل (2).




الشكل (٢)
خصائص الاجيال الثلاثة للتسويق

## ثالثا / أبعاد تسويق الجيل الثالث *Marketing 3i Dimensions*

إن المدة الزمنية التي يمـــر بها المجتمع البشري تنعكس الآن في مختلف الاعمال المتخصصة بالأسماء التي تعبر عن صفاتها وخصائصها مقارنة بالمدد السابقة والتطور الذي ادى الى ظهور الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة (Kotler, 2005:33)، وفي ظل هذا التطور اصبحت العلوم تبحث في تحديد الاساليب والادوات العلمية بشكل دقيق، ومن هنا فان التسويق ليس بمعزل عن هذا الاتجاه واصبحت اعادة تعريفه وتحديد ابعاده ليست مستثناة ومن هنا تجميع التسويق ضمن مفهوم التسويق الحديث (Rahnama & Beiki 2013 :12) وفي هذا الاطار قدم Kotler & Setiawan, 2010) أنموذجا يرسخ مفهوم التسويق الحديث يتمثل بثلاثة ابعاد اساسية تتكامل فيما بينها (نزاهة العلامة التجارية، صورة العلامة التجارية، هوية العلامة التجارية) وكما يوضحه الشكل (٣) وكالاتي (Kotler & Setiawan, 2010 :36):

١- استقامة (نزاهة) العلامة التجارية

تمثل النزاهة والاستقامة بان تكون العلامة التجارية ذات مصداقية وسلامة يمكن ان تحتل حيزا من مشاعر وارواح الزبائن وتكون مقبولة لهم وبشكل تطوعي واختياري من تلقاء انفسهم (Kotler & Hermawan, 2002 :33) وان تستهدف سلامة العلامة التجارية روح ازبائن ومشاعرهم، من اجل التغلب على القلق الذي يحصل لديهم باستقامة العلامة التجارية ونزاهتها وامكانية الوثوق بها، وانها تلبي رغباتهم وتشبع حاجاتهم، وقد اطلق (Stephen Covey) في هذا المجال عبارة (unlock the soul's code) (فتح شفرة او رمز الروح) من اجل ضمان التواصل الروحي مع الزبائن، ومن هنا كان لزاما على المنظمات والشركات ان تستهدف الزبون ككائن بشري بكافة احاسيسه ومشاعره فضلا عن قلبه وعقله (Kotler, 2010 :35)

٢- صورة العلامة التجارية

ان صورة العلامة التجارية هي من اجل ضمان الحصول على حصة قوية من عواطف الزبائن، بحيث تستجيب قيمة العلامة التجارية لاحتياجات الزبائن العاطفية وتطلعاتهم خارج وظائف وخصائص المنتج وميزاته المادية من خلال الاستحواذ على عقول وقلوب وارواح الزبائن، فهو يجب أن يستهدف عقول الزبائن وارواحهم في وقت واحد للمس قلوبهم، الامر الذي يؤدي الى اشغال حيز في عقل الزبون ويؤثر في قرار الشراء، وهنا فان العلامة التجارية تتطلب تمايز حقيقي تجاه روحية الزبون وقلبه لتأكيد قرار الشراء (Kotler & Setiawan, 2013 :36).

٣- هوية العلامة التجارية

ان وضع العلامة التجارية في عقل الزبون يمنحها قوة وصدقية، وهذا الامر يتطلب ان يكون هناك تمايز تتفرد به (Kotler & Hermawan,2002 :33) وتمثل وضع العلامة التجارية في عقول واذهان الزبائن بشكل خال من أي اضطراب او تشويش ومتوافق مع الرغبة وبشكل معقول، وقد تكون هوية العلامة التجارية واضحة في

عقول الزبائن ولكنها قد لا تكون بشكل جيد، ومن هنا فان تحديد هوية العلامة التجارية هي من اجل تحذير الزبائن من العلامة التجارية غير الأصلية، وهذا يتطلب ان يكون هنالك تمايز وميزة للهوية التجارية مثل (DNA) الخاص بالعلامة والذي يعكس سلامتها وعدم تزويرها، وهذا ما يعطي موثوقية للزبائن عند اقتنائهم للعلامة التجارية دون التشكيك بها، وجعلهم قادرين عن تمييزها عن العلامة المقلدة Kotler, 2010 :36).




الشكل (٣)

ابعاد التسويق Marketing 3i

٥) **اتساع الاعمال التجارية:** حيث تساهم مبادئ التسويق الحديثة في اتساع الاعمال التجارية وتبرر وجودها، على الرغم من عدم اكتمال الاعمال التجارية الاخرى المرتبطة بها، حيث يساهم التسويق الحديث في اعطاء اللمسات الابداعية للاعمال.

٦) **تشجيع المنافسة الصحية:** يشجع المنافسة الصحية بين المصنعين، وهذا الامر من شأنه ان يولد قيمة ومنفعة مضافة للمنتجات.

## المبحث الثالث
## الميزة التنافسية المستدامة
## *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*

### اولا / مفهوم الميزة التنافسية المستدامة *SCA Concept*

ان ظهور المنافسة لا يمكن تحديد تاريخ واضح لها فهي قديمة قدم الانسان على وجه الارض، وتطورت مع تطور المجموعات والمنظمات، واصبحت المنافسة تأخذ اشكالا مختلفة بأساليب ودرجات متباينة من مرحلة الى اخرى، والحقيقة المؤكدة في هذا المجال هي ان زيادة عدد المنظمات وتنوع المنتجات وتحسن الاوضاع الاقتصادية عوامل من شأنها ان تزيد شدة المنافسة (Sirgy, 1996 : 243)، وهذا الامر جعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط اهتمام الباحثين والمتخصصين وظهرت فيها اراء متعددة، فقد عرف قاموس (Webster, 2003 :16) مصطلح الميزة (Advantage) بأنه التفوق مع حالة او شرط اما التنافسية (Competitive) فهي الانتماء او الاستناد الى المنافسة، وتعني الاستدامة (Sustain) الاحتفاظ او الاطالة، ووصفها (Hofer &Schendel) بانها تمثل موقعا فريدا تطوره المنظمة او الشركة في مقابل منافسيها وذلك عن طريق نشر مواردها وتحقيق ميزة تنافسهم من خلال المقدرات المكتسبة والتي يتم توظيفها ضمن استراتيجية المنظمة. وقد تملك المنظمة الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية تفوق مالدى المنافسين، والقيمة الاقتصادية تعني الفرق مابين المنافع المدركة من قبل الزبائن الذين يشترون المنتجات والكلف الاقتصادية الكلية للمنتج او الخدمة، فالميزة التنافسية يمكن ان تكون دائمة أو مؤقتة، حيث انها تكون مؤقتة وتستمر لفترة قصيرة من الزمن، ومستدامة تستمر لفترة طويلة جدا (Barney &Hesterly, 2006 :12).

كما ان الشركات والمنظمات على اختلاف تخصصاتها تمر في بيئة تنافسية متقلبة تفرض عليها تحديات كثيرة، سواء كان ذلك داخليا او خارجيا، وهذا يتطلب ان يكون

هنالك عمل مكثف وجاد ومخطط لضمان الحصول على مكانة تنافسية متميزة لضمان استمرارها وديمومتها، وهذا الامر اوجب ضرورة البحث عن ميزة تنافسية تتصف بانها دائمة، من اجل ان تكسبها نوعا من انواع الحماية والحصانة التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات، ومن هنا برز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كهدف استراتيجي لمواجهة المنافسين من خلال الجودة الاعلى والسعر الاقل والاستخدام الكفوء للموارد الذي تسعى اليه الشركات والمنظمات مهما كان نوع النشاط التي تمارسه.

وقد توالت التطورات في بيئة الاعمال وتبلورت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في كتابات (Porter) في مجال التفوق في الاعمال، وهنا اصبحت الميزة التنافسية المستدامة تعني اشياء كثيرة للمنظمات المختلفة، وتتعلق بالمجهزين، او الزبائن، او المنافسين. وقد تكون نتيجة سعر منخفض او خصائص مرغوبة، او ربما لموارد مختلفة تمتلكها منظمة من دون منظمات اخرى، الامر الذي ادى الى ان تكون هناك تعدد في وجهات نظر الباحثين حولها، فقد عرفت بانها تمثل الميزة التي تكتسبها المنظمة من خلال تميز منتجاتها عن المنافسين بحيث تزيد القيمة للزبون أومن خلال إدارة الكلفة (Baraskova, 2016 :6)، او انها الشيء الذي يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها (Selvarsu et al., 2011: 836)، وقد جمع فيما بعد تعريفا جامعا يتضح بما قدمه (Kotler) من اسهاماته بان الميزة التنافسية بكل بساطة هي القدرة على الاداء الجيد بأسلوب واحد او عدة اساليب والتي لا تتوفر لدى المنافسين (Kotler, 2016: 53) لذلك فأن الادارة الاستراتيجية تركز على كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمة عمل أي شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة عمله أو عندما تمتلك شيئاً ترغب به المنظمات المنافسة فـأن ذلك يمثل ميزة تنافسية اذ الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية اساساً للنجاح طويل الامد

المنظمة، بالإضافة الى انه يجب على المنظمة ان تكافح لتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال (David, 2007: 9):

- التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والاحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية.
- الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر وأكد (Thompson, et al, 2008: 284) على ان تطوير الميزة التنافسية المستدامة هي عملية مكلفة وتستهلك الوقت وهي تتطلب الحماس الكبير من قادة العمل.

وفي هذا السياق يمكن القول بان الميزة التنافسية المستدامة تمثل الاداء والفاعلية الجيدة التي تختص به المنظمة دون غيرها مقارنة بالمنظمات الاخرى، والتي تؤدي الى نتائج تختلف عما يقدمه المنافسون الاخرين، وتكسب رضا الزبائن والمستخدمين.

## ثانيا / اهمية الميزة التنافسية المستدامة *SCA Importance*

تعمل المنظمات على اختلاف انشطتها لان تبقى وتستمر في السوق، وان هذا الامر ليس بالامر اليسير بسبب تعرضها الى المنافسة القوية والشديدة من قبل المنافسين، هذا الامر يتطلب منها ان تتكيف مع هذه الظروف من خلال تقديم افضل المنتجات والخدمات، وان توفر الاستجابة الكاملة لطلبات الزبائن في كل الاوقات، وبالنظر للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد اصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية صعبة المنال بسبب سهولة التقليد والاستنساخ من قبل المنافسين، لذلك اصبح الامر المهم هو كيفية المحافظة واستدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين، وهذا الامر يوضح اهمية الميزة التنافسية المستدامة، وفي هذا السياق اشار كل من (Hill &Jones, 2008: 77) الى ان المنظمة تمتلك الميزة المستدامة في حالة كون ربحيتها اكبر من ربحية المنظمات المنافسة، وان تكون قادرة على المحافظة عليها طويلا لذلك اهتم الكتاب والباحثين بالنظر الى الميزة التنافسية المستدامة بانها:

١. سلاح مواجهة للتحديات التي يفرضها السوق من خلال تنمية المعرفة التنافسية وتلبية احتياجات الزبائن (Whitehill, 1997:625).

٢. معيار للنجاح من خلال ايجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها، مع ترك النماذج التقليدية.

٣. التركيز على عوامل النجاح الاساسية التي تتم مقارنتها مع القوى المنافسة باستمرار.

٤. تمثل هدفا قويا تسعى اليه جميع المنظمات على اختلاف انشطتها لأنه يكسبها التميز والتفـــوق. (Chase, 2003: 33).

## ثالثا / استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة *SCA Strategies*

يتطلب الامر من المنظمات اختيار استراتيجيات تنافسية في ظل متغيرات بيئية متسارعة وشديدة التنافس، بالاضافة الى صعوبة دخول الاسواق والاستمرار فيها، لذلك فان الامر يتطلب استراتيجيات تنافسية تتلائم وحجم التحديات، حيث ان الاستراتيجيات التنافسية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة Sustainable (Competitive، وهدف أي استراتيجية هو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي ينتج عنها نموالارباح (Hill &Jones, 2008 :77)، وفي هذا الصدد اورد (بورتر) ثلاث ستراتيجيات عامة يمكن ان تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمسة التنافسية لبورتر والوصول الى الميزة التنافسية. وكل واحدة من هذه الستراتيجيات لها امكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة افضل من المنافسين في الصناعة نفسها وهي:

١- **القيادة في التكاليف:** وتعني استخدام موقع الاقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة اي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل التكاليف الاجمالية ,Daft (170 :2003 والمنظمة في مثل هذه الاستراتيجية يجب ان تنظم العلاقات من خلال

سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلف لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق ربح مقبول (Pearce &Robison, 2005: 231).

٢- **التمايز:** وهي تتطلب من المنظمة تشكيل منتجات او خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية. وتركز اساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبتهجا ومستعداً لدفع علاوة اكبر (Dese, et al, 2007: 164).

٣- **التركيز:** وتعني تركيز المنظمة باتجاه تضييق خطوط المنتجات او قطاعات المشترين او الاسواق الجغرافية المستهدفة. والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية يجب ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة اما من خلال مدخل التمايز او من خلال مدخل القيادة في التكاليف (Daft, 2004: 62).

وهنا يؤكد (Porter, 1996: 62) على ان لكل منظمة استراتيجية شاملة تنافسية، تتطلب ايجاد الموائمة بين انشطة المنظمة وبيئتها، وان الموائمة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## رابعا / مصادر الميزة التنافسية المستدامة *Resources SCA*

ان بناء الميزة التنافسية يعتمد على ما تمتلكه المنظمة اساسا من الموارد المختلفة، وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها، من داخل المنظمة وتمتد الى البيئة الخارجية التي تمتلك اثرا مبادلا، وهذا ما يوفر مصدرا للميزة التنافسية، وهنا فان استدامة هذه الميزة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، ومن هنا يتضح بان مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي في الاساس داخلية وخارجية.

ويرى (Pitts & Lei, 1996: 70) بان المصادر الداخلية تمثل (قدرات ومهارات المنظمة ومواردها)، والخارجية تمثل (البيئة العامة وبيئة المهمة) والانشطة والمهارات وكذلك الامداد الداخلي بوصفه نظاما "مفتوحا" والمتكون من مدخلات وعمليات

ومخرجات تجعل أي جزء من اجزاء النظام مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وكالاتي:

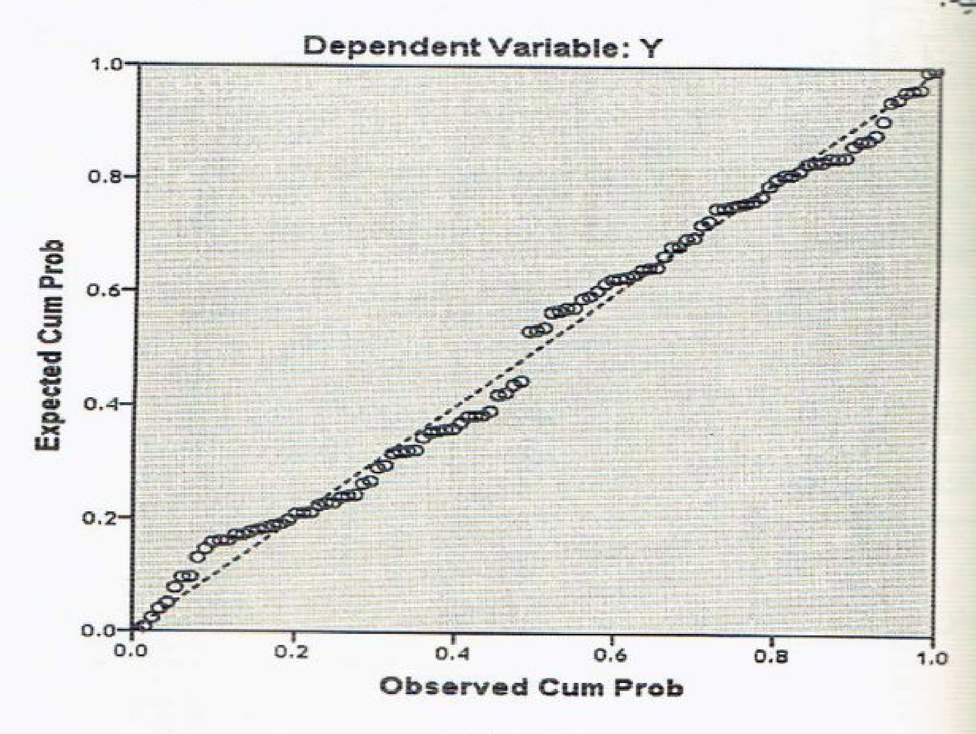
١) **مصادر داخلية:** وتمثل المصادر التي ترتبط بالموارد التنظيمية الملموسة وغير الملموسة وتتمثل بالموارد (الاجهزة، المعدات، الابنية/ والموارد البشرية وغيرها والمهارات والانشطة وتتمثل (الادارة والانشطة التي تقوم بها). وفي هذا الصدد يشير (Hill, et al, 2001: 224) الى ان مصادر المقدرة دائما من داخل المنظمة فتحديد مقدرة مميزة يتطلب رؤية كيف يمكن ان تأخذ طريقها الى الميزة التنافسية المستدامة فـإذا كانت المنظمة ذات مقدرة استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها ان تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

٢) **مصادر خارجية:** تتمثل بالبيئة الخارجية والتي تعد مصدرا شديدا لليمزة التنافسية حيث تتمثل بمجموعة من العوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها والتي يمكن ان تؤثر باتجاهين سلبي او ايجابي (Pitts &Lei, 1996: 70).

## المبحث الرابع
## الجانب الميداني

### اولا / اختبار الخطية *(Linearity Test)*

قبل اجراء الاختبارات الاحصائية ومن اجل تعرف الاسلوب الاحصائي الملائم قام الباحث باجراء اختبار الخطية للبيانات (Linearity) من كونها تتصف بالخطية من عدمه، وممكن ان يكون الابتعاد او الانحراف قليلا لايؤثر على النتائج، الا ان الابتعاد كثيرا عن الخطية يؤدي الى تقدير العلاقة بطريقة غير جيدة، ومن مراجعة الشكل (4) الخاص باختبار خطية العلاقة بين متغيري (تسويق (3i) Marketing والميزة التنافسية المستدامة) وانتشار النقاط حول خط الانتشار، يتضح ان العلاقة تتصف بالخطية.




الشكل (٤)

اختبار خطية العلاقة بين المتغيرات

## ثانيا / اختبار التوزيع الطبيعي *(Normality Test)*:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات التي يتوجب القيام بها من اجل اختبار صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي، قام الباحث باجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وذلك بالاعتماد على قيمتي معاملي التفرطح والالتواء (skewness & kurtosis)، وفي هذا المجال تشير اغلب الدراسات الى ان القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي تكون القيم الواقعة بين (2- ,+2) (Raziyeh. & Babak, 2015: 5459) كما ان هنالك عدد من الدراسات الاخرى تشير الى ان القيم المقبولة تكون بين (-1.96, +1.96) وذلك اعتمادا على حجم العينة ومستوى المعنوية، وكلما اقتربت القيم من الصفر كان ذلك جيدا ومن هنا كانت النتائج كما يـــأتي:

١- **اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات تسويق** (3i) Marketing من خلال نتائج الجدول (5) والذي يشير الى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات تسويق Marketing 3i والذي يتكون من ١٥ فقرة توزعت في ثلاثة ابعاد، ويتضح بان القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على قيم كل من (skew) و (kurtosis) والتي كانت ضمن الحدود المقبولة، ومن هنا فان البيانات تتوزع طبيعيا وبالتالي يمكن اعتمادها في اجراء التحليل الاحصائي.

## الجدول (5)
## نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
## لمتغير التسويق (3i) Marketing

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q15 | 1.000 | 5.000 | -.807 | -6.498 | .660 | 2.659 |
| Q14 | 1.000 | 5.000 | -.663 | -5.340 | .483 | 1.945 |
| Q13 | 1.000 | 5.000 | -.662 | -5.334 | .228 | .917 |
| Q12 | 1.000 | 5.000 | -.729 | -5.871 | .468 | 1.885 |
| Q11 | 1.000 | 5.000 | -.838 | -6.751 | .741 | 2.982 |
| Q10 | 1.000 | 5.000 | -.865 | -6.964 | .783 | 3.151 |
| Q9 | 1.000 | 5.000 | -.958 | -7.715 | .970 | 3.904 |
| Q8 | 1.000 | 5.000 | -.345 | -2.774 | -.583 | -2.349 |
| Q7 | 1.000 | 5.000 | -.969 | -7.799 | .410 | 1.649 |
| Q6 | 1.000 | 5.000 | -1.018 | -8.195 | .797 | 3.208 |
| Q5 | 1.000 | 5.000 | -.569 | -4.585 | -.124 | -.500 |
| Q4 | 1.000 | 5.000 | -.244 | -1.961 | -.821 | -3.305 |
| Q3 | 1.000 | 5.000 | -.984 | -7.927 | .914 | 3.680 |
| Q2 | 1.000 | 5.000 | -.798 | -6.423 | .839 | 3.376 |
| Q1 | 1.000 | 5.000 | -.694 | -5.590 | -.015 | -.062 |
| Multivariate | | | | | 71.353 | 31.158 |

المصدر: مخرجات الحاسوب

**٢- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرة الميزة التنافسية المستدامة**

تشير نتائج الجدول (6) الى مؤشرات اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرة الميزة التنافسية المستدامة والتي تكونت من (١٠) فقرة، ويتضح بان القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لاختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على قيم كل من (skew) و (kurtosis) والتي كانت ضمن الحدود المقبولة، ومن هنا فان البيانات تتوزع طبيعيا وبالتالي يمكن اعتمادها في اجراء التحليل الاحصائي.

**الجدول (6)**

**نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

**لمتغير الميزة التنافسية المستدامة**

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M10 | 1.000 | 5.000 | -.765 | -6.163 | .138 | .555 |
| M9 | 1.000 | 5.000 | -.691 | -5.568 | .360 | 1.451 |
| M8 | 1.000 | 5.000 | -1.109 | -8.931 | 1.017 | 4.093 |
| M7 | 1.000 | 5.000 | -.502 | -4.046 | .144 | .578 |
| M6 | 1.000 | 5.000 | -.351 | -2.826 | -.399 | -1.605 |
| M5 | 1.000 | 5.000 | -.289 | -2.326 | -.153 | -.656 |
| M4 | 1.000 | 5.000 | -.714 | -5.749 | 1.031 | 4.150 |
| M3 | 2.000 | 5.000 | -.472 | -3.804 | -.449 | -1.8.8 |
| M2 | 1.000 | 5.000 | -.476 | -3.831 | -.282 | -1.137 |
| M1 | 1.000 | 5.000 | -1.059 | -8.540 | 1.050 | 4.225 |
| Multivariate | | | | | 71.353 | 31.158 |

المصدر: مخرجات الحاسوب

## ثالثا / بناء نماذج المتغيرات *(Structural Equation Modeling)*

تهدف هذه الفقرة لبناء نماذج ومقاييس البحث بالاعتماد على اسلوب بناء النماذج (SEM)، وذلك لان المعادلات البنائية تعطي تــأكيدا لاختبار العلاقات من منظور تثبيتي، وهي تمكن الباحث من معرفة مدى ملائمة البيانات لقياس ما وضعت من اجل قياسه من خلال اعتمادها على مؤشرات تسمى مؤشرات جودة المطابقة للبيانات والموضحة في الجدول (7)، كما انها تعد من افضل الطرائق الاحصائية للنماذج المتعددة (Hox &Becher, 2011: 3)، ومن اجل اجراء الاختبار يتم مقارنة قيم النتائج مع الشروط المقبولة وفي حالة عدم تحقيقها للشروط يتم تعديلها بالحذف او التعديل (Byren, 2010:3).

الجدول (7)

مؤشرات جودة المطابقة الاساسية وشروطها

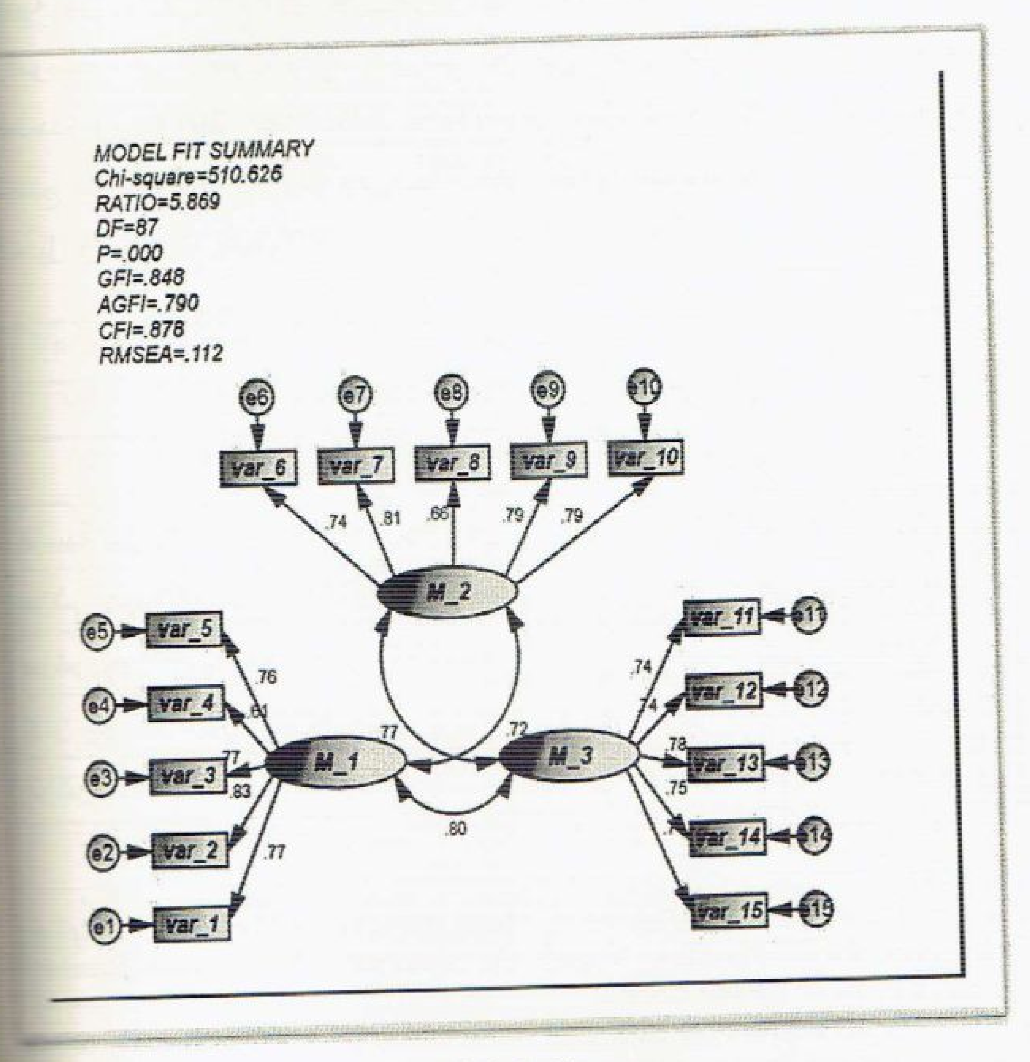
| المؤشـــرات | الشروط المطلوبة |
|---|---|
| النسبة بين (Chi-squre) ودرجة الحرارة | مقبولة اصغر من (5) |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) | مقبولة اكبر من (0.90) |
| مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) | مقبولة اكبر من (0.90) |
| جذر متوسط مربع خطأ تقريبي | مقبولة اصغر من (0.08) |
| مؤشر مطابقة المقارن CFI | مقبولة اكبر من (0.95) |

**Source:**

- **Daire H., Joseph C., Michael R. Mulle, Structural Equation Modeling: Guidelines for Determing Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1,2008.**
- **Byre, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Cocepts, Applications, ad Programming. Second Edition, Taylor ad Fracis Group, LLC, 2010.**

### ١) انموذج تسويق Marketing (3i)

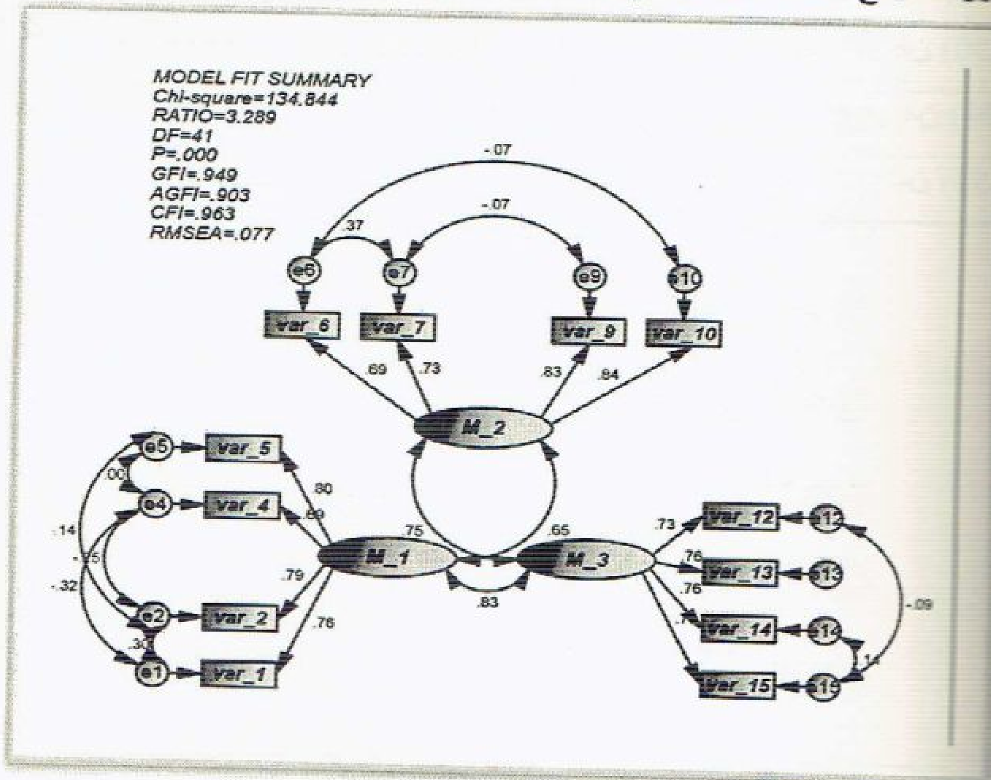
يعرض الشكل (5) انموذج تسويق Marketing (3i) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد وهي (استقامة (نزاهة) العلامة التجارية، صورة العلامة التجارية، هوية العلامة التجارية).




الشكل (٥)

انموذج التسويق Marketing 3i

عند مراجعة القيم المستخرجة في الانموذج ضمن النمذجة الهيكلية يتضح بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة ومن هنا فان الانموذج غير مقبول لكونه لم يحقق جميع الشروط المطلوبة، كما ان المؤشرات لم تكون ضمن قيمة الشروط المسموح بها، وهنا توجب اجراء التعديلات المطلوبة على الانموذج بحذف وتعديل الفقرات بحسب توصيات دليل التعديل المفترض (Modification Indices) (Hox & Becher, 2011: 3) (Daire, 2008: 5) ويكون الانموذج مقبولاً بعد مقارنة قيمه مع الشروط المطلوبة، والفقرات ذات تشبع اكبر من (0.40) (Wan, 2013: 200)، ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (6) الاتي:




الشكل (٦)

الانموذج المعدل لمتغير تسويق Marketing 3i

وتكون خلاصة المؤشرات عند المقارنة مع الشروط المطلوبة كما في الجدول (8) وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة .

الجدول (8)

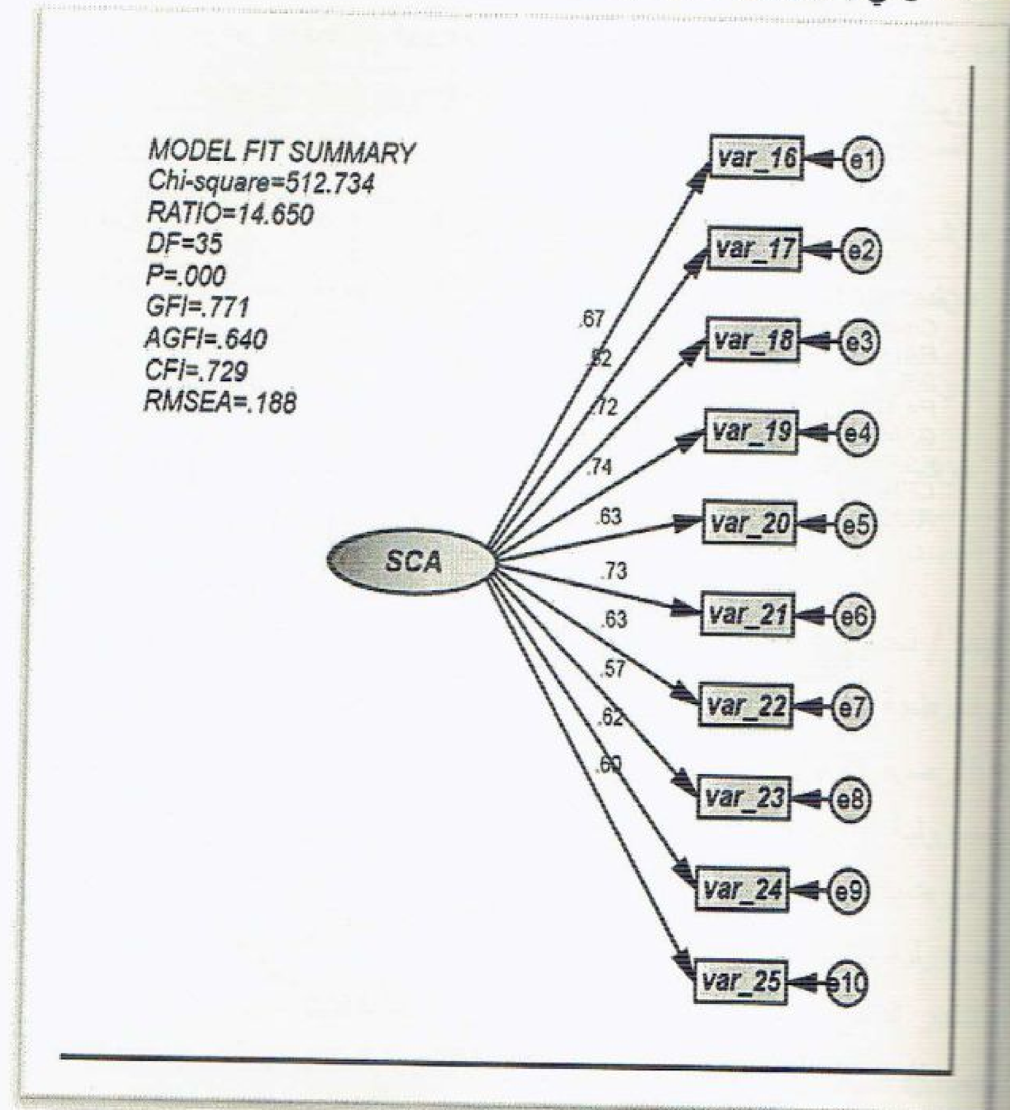
خلاصة مؤشرات جودة المطابقة للانموذج

| المؤشرات | القيمة المحسوبة | الشروط المطلوبة |
|---|---|---|
| النسبة بين (Chi-squre) ودرجة الحرارة | 3.289 | مقبولة اصغر من (5) |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) | 0.949 | مقبولة اكبر من (0.90) |
| مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) | 0.903 | مقبولة اكبر من (0.90) |
| جذر متوسط مربع خطأ تقريبي (RMSEA | 0.077 | مقبولة اصغر من (0.08) |
| مؤشر مطابقة المقارن CFI | 0.963 | مقبولة اكبر من (0.95) |

المصدر: مخرجات الحاسوب

## ٢) انموذج المسؤولية الاجتماعية المستدامة

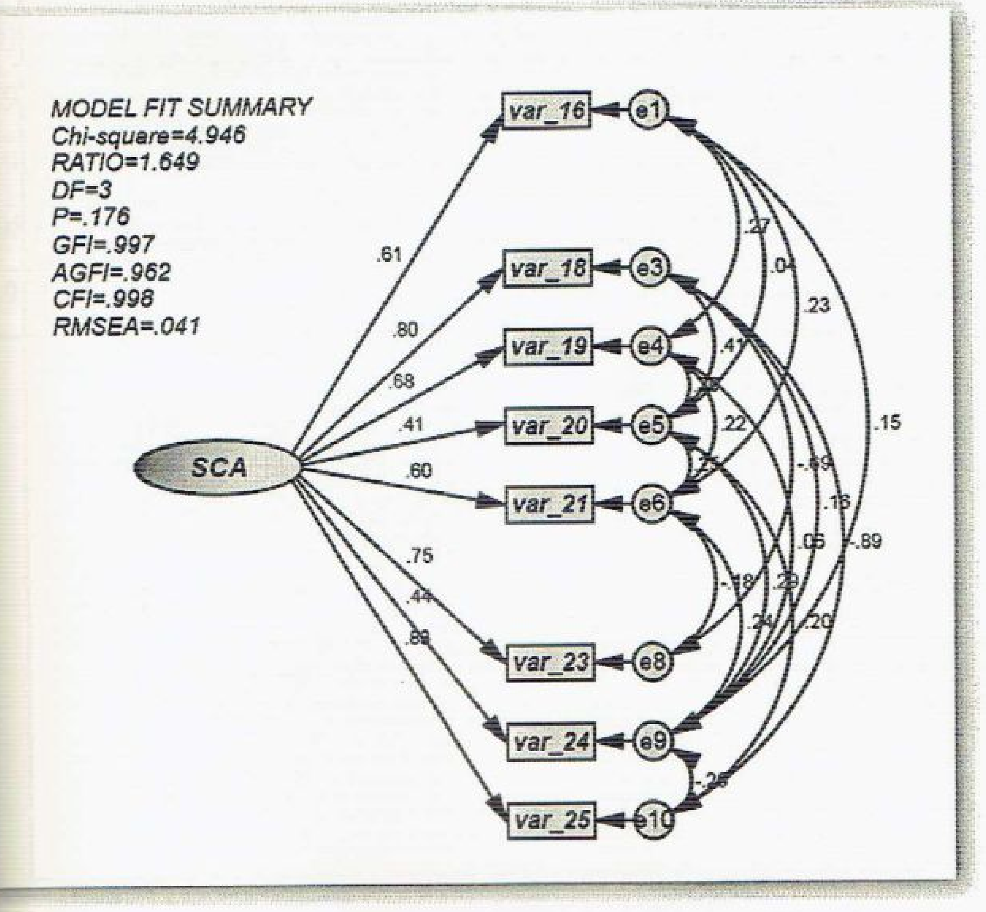
من مراجعة النتائج الواردة في الشكل (7) حول انموذج المسؤولية الاجتماعية المستدامة والي يتكون من عشر فقرات.




الشكل (٧)

انمـــــوذج المسؤولية الاجتماعية المستدامة

عند مراجعة القيم المستخرجة في الانموذج ضمن النمذجة الهيكلية يتضح بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة ومن هنا فان النموذج غير مقبول لكونه لم يحقق الشروط المطلوبة وان المؤشرات لم تكون ضمن قيمة الشروط المسموح بها وهنا توجب إجراء التعديلات المطلوبة على النموذج بحذف وتعديل الفقرات بحسب توصيات دليل التعديل المفترض (Modification Indices) ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (8) الاتي.




الشكل (٨)

انموذج المسؤولية الاجتماعية المستدامة بعد التعديل

وتكون خلاصة المؤشرات عند المقارنة مع الشروط المطلوبة كما في الجدول (9)، وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة.

**الجدول (9)**

**خلاصة مؤشرات جودة المطابقة للانموذج**

| المؤشرات | القيمة المحسوبة | الشروط المطلوبة |
|---|---|---|
| النسبة بين (Chi-squre) ودرجة الحرارة | 1.649 | مقبولة اصغر من (5) |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) | 0.997 | مقبولة اكبر من (0.90) |
| مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) | 0.962 | مقبولة اكبر من (0.90) |
| جذر متوسط مربع خطأ تقريبي (RMSEA) | 0.041 | مقبولة اصغر من (0.08) |
| مؤشر مطابقة المقارن CFI | 0.998 | مقبولة اكبر من (0.95) |

- المصدر: مخرجات الحاسوب

## رابعا / تحليل علاقات الارتباط

**١. الفرضية الفرعية الاولى:**

- الفرضية (H0 – 1): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (نزاهة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (نزاهة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- تشير النتائج الجدول (10) الى ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (نزاهة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، حيث تشير نتائج الارتباط العام الى ان الارتباط مرتفعا بلغت قيمته (0.721) وان العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (P – VALUE) التي ظهرت بانها ضمن الحدود المسموح بها للدراسة (0.05)، وان قيمة (t) هي قيمة معنوية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية (H0 – 2): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (صورة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -2): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (صورة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (صورة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، حيث تشير نتائج الارتباط العام الى ان الارتباط مرتفعا بلغت قيمته (0.705) وان العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (P – VALUE) التي ظهرت بانها ضمن الحدود المسموح بها للدراسة (0.05)، بالاضافة الى ان المعنوية تحققت عبر ماتؤشره قيمة (t) المحتسبة والتي ظهرت اكبر من قيمتها الجدولية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية (H0 – 3): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (هوية العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (هوية العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين (هوية العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، حيث تشير نتيجة الارتباط العام الى ان الارتباط مرتفعا بلغت قيمته (0.828) وان العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (P – VALUE) التي ظهرت بانها ضمن الحدود المسموح بها للدراسة (0.05)، كما ان قيمة (t) المحسوبة اكدت المعنوية حيث ظهرت قيمتها اكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى المعنوية.

وبشكل عام على المستوى الكلي يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين كل من تسويق (Marketing (3i) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، حيث تشير نتيجة الارتباط العام الى ان الارتباط مرتفعا بلغت قيمته (0.847) وان العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (P – VALUE) التي ظهرت بانها ضمن الحدود المسموح بها للدراسة (0.05)، بالاضافة الى قيمة (t) المحسوبة ظهرت اكبر من القيمة الجدولية.

ومن خلال ماتقدم يتضح بان الفرضية الرئيسة الاولى قد تحققت اي ان (هنالك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين تسويق Marketing(3i) وابعاده والمسؤولية الاجتماعية المستدامة عند مستوى (α <= 0.05).

**الجدول (10)**

**قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات**

| البيان | نزاهة العلامة التجارية | صورة العلامة التجارية | هوية العلامة التجارية | المؤشر الكلي |
|---|---|---|---|---|
| المسؤولية الاجتماعية المستدامة | 0.721** | 0.705** | 0.828** | 10.847** |
| قيمة t المحسوبة | 20.443 | 19.556 | 29.063 | 31.389 |
| Sig | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| قيمة (t) الجدولية (0.05) | 1.65 | | | |
| قيمة (t) الجدولية (0.01) | 2.36 | | | |

** تشير ان الارتباط المعنوي عند مستوى (0.01)* تشير ان الارتباط معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: مخرجات الحاسوب.

## خامسا / تحليل علاقات التأثير

### ١) الفرضية الفرعية الاولى:

- الفرضية (H0 – 1): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (نزاهة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (نزاهة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (11) يظهر بان الفرضية قد تحققت اي ان وجود علاقة تأثير ذات معنوية احصائية لنزاهة العلامة التجارية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة، والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و (P – value) اذ اتضح ان قيمة (f) المحتسبة هي اكبر من قيمتها المجدولة، باضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة (P – value) هي ضمن منطقة القبول المعتمدة للدراسة (0.05 =< p) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \propto + \beta 1\, X1$$
$$SCA = \propto + \beta 1\, M1$$

**(نزاهة العلامة التجارية) (0.721) + (0.578) = المسؤولية الاجتماعية المستدامة**

ومن خلال قيمة ($\beta = 0.721$) وقيمة ($\alpha = 0.578$) ، يتضح ان مقدار التغيير في المتغير المستقل (نزاهة العلامة التجارية) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.721) في المتغير التابع الممثل بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وان المتغير المستقل يفسر (51.9) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع.

### ٢) الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية (H0 – 1): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (صورة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (صورة العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

من قيم النتائج في الجدول (11) يتضح بان هذه الفرضية قد تحققت وذلك بوجود علاقة تـأثير معنوية لصورة العلامة التجارية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة، كما ان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث ظهرت قيمة (F) المحتسبة اكبر من لاقيمة الجدولية ضمن مستوى المعنوية، ويعزز ذلك قيمة (P-value) حيث اتضح قبول قيمتها (0.05 =>p) وقد اتضحت معاملات أنموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \propto + \beta 2\, X2$$
$$SCA = \propto + \beta 2\, M2$$

**صورة العلامة التجارية) (0.705) + (0.613) = المسؤولية الاجتماعية المستدامة**

من هذه النتيجة يتضح بان اي تغيير في المتغير المستقل (صورة العلامة التجارية) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار **(0.705)** في المتغير التابع المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وان المتغير المستقل يفسر (%49.7) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.497).

**٣) الفرضية الفرعية الثالثة:**

- الفرضية (H0 – 1): لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين (هوية العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة).
- الفرضية (H1 -1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين (هوية العلامة التجارية) و (المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (11) يظهر ان هذه الفرضية تحققت بوجود علاقة تأثيرية معنوية لهوية العلامة التجارية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة، كما ان العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (F) اكبر من القيمة المجدولة كما ان قيمة (P – value) هي ضمن منطقة القبول (0.05 =>p) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \propto + \beta 1\, X1$$
$$SCA = \propto + \beta 3\, M3$$

**هوية العلامة التجارية) (0.828) + (0.779) = المسؤولية الاجتماعية المستدامة**

ومن قيمة ($\beta = 0.828$)، يتضح ان مقدار التغيير الذي يحصل بمقدار وحدة واحدة في (هوية العلامة التجارية) سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.828) في المتغير التابع المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، كما أنه يفسر (68.6%) من التباين والتغيير الحاصل في المتغير التابع فقد كانت قيمة معامل التحديد سجلت قراءة بلغت (0.686).

٤) **الفرضية الرئيسة الثانية:**

على المستوى الكلي يتبين ان هنالك تأثير معنوي احصائيا بين تسويق Marketing (3i) والمسؤولية الاجتماعية المستدامة على المستوى الكلي، ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الواردة في الجدول (11) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية والعلاقة معنوية طبقا لقيم (F) و (P – value) فقد اتضح ان قيمة (f) المحتسبة هي اكبر من قيمتها المجدولة، كما ان قيمة مستوى الدلالة (P – value) هي ضمن منطقة القبول ($p <= 0.05$) وقد اتضحت معاملات نموذج الانحدار كما في المعادلة الاتية:

$$Y = \propto + \beta X$$
$$SCA = \propto + \beta M$$

**(تسويق) (0.847) + (0.832) = المسؤولية الاجتماعية المستدامة**

وهذا يشير الى ان قيمة ($\beta = 0.847$) وقيمة ($\alpha = 0.832$) ، وان اي تغيير في المتغير المستقل (تسويق Marketing 3i ) بمقدار مرة واحدة سيؤدي الى تغيير بمقدار (0.847) في المتغير التابع المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة. وان المتغير المستقل يفسر (71.8%) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع.

## جدول رقم (11)

| المتغيرات | المؤشرات | المسؤولية الاجتماعية المستدامة | نتيجة الاختبار |
|---|---|---|---|
| نزاهة العلامة التجارية | F-Cal | 417.896 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.000 | |
| | R2 | 0.519 | |
| | $\alpha$ | 0.578 | |
| | $\beta 1$ | 0.721 | |
| صورة العلامة التجارية | F-Cal | 382.444 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.000 | |
| | R2 | 0.497 | |
| | $\alpha$ | 0.613 | |
| | $\beta 2$ | 0.705 | |
| هوية العلامة التجارية | F-Cal | 844.644 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.000 | |
| | R2 | 0.686 | |
| | $\alpha$ | 0.779 | |
| | $\beta 3$ | 0.828 | |
| المؤشر العام | F-Cal | 985.259 | دعمت الفرضية |
| | P | 0.000 | |
| | R2 | 0.718 | |
| | $\alpha$ | 0.832 | |
| | $\beta$ | 0.847 | |

المصدر: مخرجات الحاسوب

وعند تناول جميع الابعاد مجتمعة تتضح المؤشرات ضمن الجدول (12) والشكل (9) ان ابعاد تسويق (3i) Marketing مجتمعة كان لها تأثيراً معنوياً في المسؤولية الاجتماعية المستدامة، حيث اظهرت الابعاد (نزاهة العلامة التجارية، صورة الهلامة التجارية، هوية العلامة التجارية)، اظهرت تأثيراً معنويا ضمن نموذج الانحدار المتعدد، وقد كان اعلاها تأثير (هوية العلامة التجارية)، واقلها تأثيراً هو (نزاهة العلامة التجارية)،

وان القدرة التفسيرية للنموذج العام بلغت (74.7%) من اجمالي التغير الحاصل في المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية المستدامة فقد بلغت قيمة معامل التفسير ($R2 = 0.747$).

**ومن هنـــا تكون معادلة الانحدار المتعدد كالاتي :**

$$Y = \propto + \beta 1M1 + \beta 2M2 + \beta 3M3$$

(0.232) + (نزاهة العلامة التجارية) (0.180) + 0.412 = المسؤولية الاجتماعية المستدامة

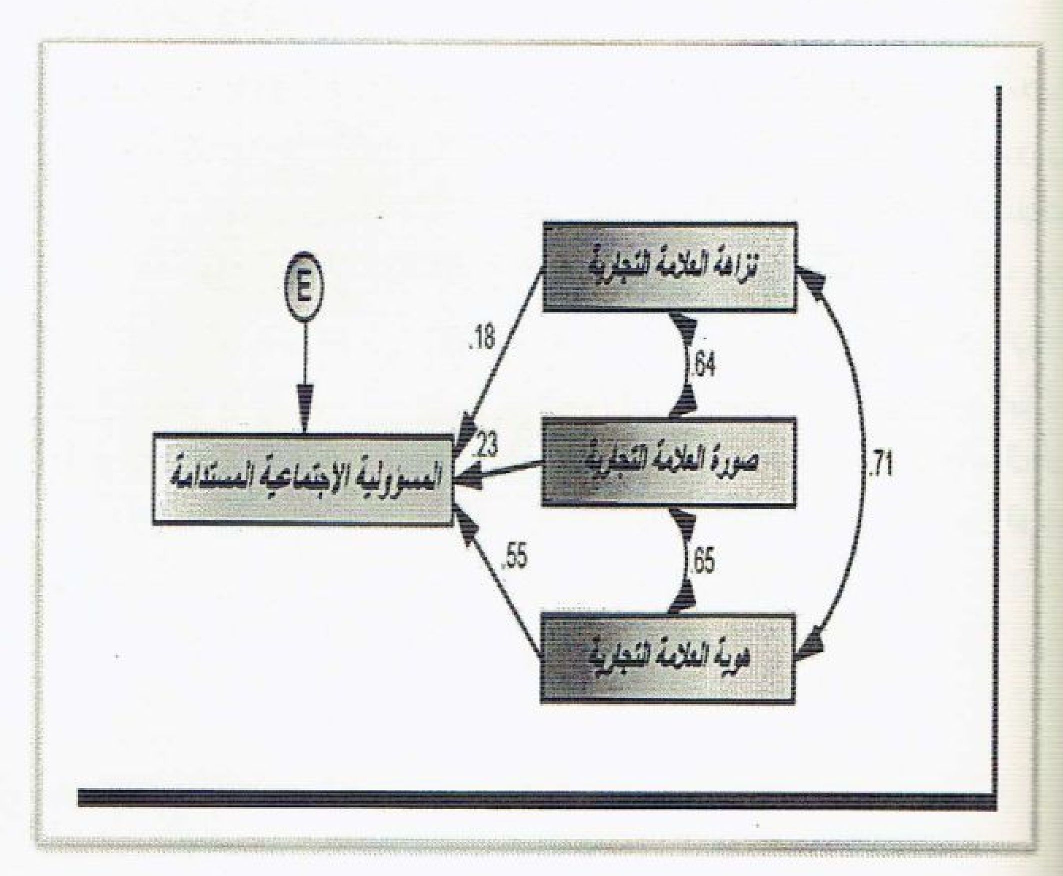
(هوية العلامة التجارية) (0.549) + (صورة العلامة التجارية)

**الجدول (12)**

**معاملات نموذج الانحدار**

| | ∝ | β | R2 | Df | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نزاهة العلامة التجارية | 0.412 | 0.180 | 0.747 | 3.385 | 379.108 | 0.000 |
| صورة العلامة التجارية | | 0.232 | | | | 0.000 |
| هوية العلامة التجارية | | 0.549 | | | | 0.000 |

المصدر: نتائج الحاسوب




الشكل (٩)

معاملات انموذج التأثير المتعدد

ممـا تقدم نستنتج ان فرضية الدراسة والتي تنص على : (هنالك علاقة تأثير معنوية احصائيا بين تسويق (3i) Marketing والمسؤولية الاجتماعية المستدامة) يعتبر فرضاً مقبولاً لجميع الابعاد على المستوى المنفرد وعلى مستوى الابعاد مجتمعة (المستوى المتعدد)، ومن هنا توصل الباحث الى ان المسؤولية الاجتماعية المستدامة تتأثر بتسويق (Marketing 3i) وابعاده.

## سادساً / المناقشة

يتضح من خلال ماسبق ان مبادئ التسويق الحديثة تساهم في تثبيت العلامة التجارية، بالاضافة الى ان الاهتمام بتوظيف ابعاد تسويق (Marketing 3i) سيؤدي الى حدوث التفاعلات الايجابية الذاتية للزبون (العقلية والقلبية والروحية) ويبدأ بعمليات الفحص والتحليل ومن ثم اتخاذ القرار الملائم باقتناء المنتج، وهنا يكون قراره عن قناعة لكونه مبني على مجموعة القيم (*Based on Value*) فضلا عن الرسالة والرؤية التي تلائم مشاكل الزبائن، كما اكدت ذلك (*Augusto, 2016 :28*) التي تشير الى ان (Marketing 3i) يتعامل مع الزبائن باعتبارهم بشر لايمكن باي حال من الاحوال ان تهمل احتياجاتهم، ومن هنا فاننا سنحصل على زبائن لديهم مستوى عالي من الولاء لهذه العلامة التجارية، وهذا التصور يمكن توضيحه كما في الشكل (10).




**الشكل (١٠)**

**قرار الشراء وفق منظور Marketing 3i**

كما انه من الضروري ان يكون التسويق الحديث مؤثراً في النوايا السلوكية المستهلكين ويجب ان يكون ذي استجابة مبكرة ملائمة للمنافسة والتحديات التي يفرضها سوق العمل (e.g., Grimm, Lee & Smith, 2006) (Kotha &

Vadlamani, 1995: 1) بالاضافة الى ان هذا الامر ياخذ ابعاداً اكثر اهمية بالنسبة للمنظمات والشركات التي تتنافس في الأسواق الدولية، حيث انها تتعرض لحالة اللاتاكد البيئي بشكل اكثر تعقيدا وتحديا (Kaleka & Morgan, 2017:1).

وهذا يعني ان التحديات و التهديدات تتصاعد مع اتساع رقعة المساحة التسويقية، فضلا عن تحديات التنمية المستدامة، والعولمة، والمنافسة الدائمة والتغيرات في سلوك المستهلك (Bednarova et al. 2015)، وهذا يعني ان المنظمات تسعى إلى نهج تسويقي أكثر ابتكارا وفعالية. حيث تؤكد الدراسات ومنها دراسة (Lucyna & Hanna, 2016: 1) بانه اصبح حديثا أنموذج ادارة علاقات الزبون (CRM) هو الاداة الاستراتيجية الاساسية لنجاح التسويق، حيث لم يعد المستهلكون هم المستفيدون من الوسائل التسويقية فقط، بل أصبحوا مشاركين نشيطين يستخدمون الأشكال الحديثة في التسويق، ويشعرون بانتمائهم القلبي والروحي للعديد من العلامات التجارية التي تستهويهم ويرغبون بها.

## المبحث الخامس
## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا / الاستنتاجات

١) من خلال المراجعات النظرية اتضح ان هنالك اهمية كبيرة للبحث عن اساليب استدامة الميزة التنافسية، وان ذلك يتطلب التحول من الاسلوب التقليدي في التسويق الذي يستند الى الاسلوب الحديث الذي يواكب التطور الذي يشهده العالم في كافة الاصعدة.

٢) ان استدامة الميزة التنافسية في ظل البيئة المعقدة وشديدة التنافس يتوقف على قدرة المنظمة على تقديم الاساليب الابتكارية والابداعية في تقديم منتجاتها واظهار علاماتها التجارية بالشكل الذي يحاكي مشاعر الزبائن ويشعرهم بنوع من البهجة والسعادة.

٣) في ظل التطور العالمي اصبح الزبون والمنظمة في مرحلة النضج المتكامل للوصول الى أفضل النتائج المرجوة للزبون في زيادة قيمة المنظمة التي تحقق لنفسها قيمة ذاتية عندما تنفذ لقلب وعقل وروح الزبون.

٤) ان انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة ادى الى جعل الزبائن يبحثون عن المحتوى والترفيه بدلا من ان يكونوا مجرد مستهلكين.

٥) يسهم الجيل الثالث للتسويق في التحول الى عصر يتسم باستجابة الممارسات التسويقية للتغيرات في سلوك ومواقف المستهلك.

٦) أدت الموجه الجديدة للتطور التكنولوجي الى انتشار المعلومات والأفكار والآراء بشكل أدى الى تمكين الزبائن من التعاون من أجل خلق القيمة المشتركة.

٧) ان اغلب الزبائن اتجهوا في الماضي الى السلع ذات السعر المنخفض على حساب جودتها، الا ان هذا المفهوم انعكس واصبح الزبون يبحث عن القيمة العالية للجودة عند اقتناء السلع والخدمات.

٨) ان تقنيات التسويق التقليدية لم تعد قادرة على فهم الاسواق الحديثة ومن المتوقع أن تنفيذ استراتيجية الجيل الثالث للتسويق يؤدي الى تحسين استراتيجيات التسويق التي لا تحقق الأداء المالي طويل المدى فقط وانما تسهم في عمليات التحسين البيئي والاجتماعي.

٩) أصبح الانترنت المصدر الاساس للحصول على المعلومات التي تخص المنتجات وسوف يصبح الشراء عبر الانترنت هو السمة الغالبة.

١٠) اثبتت الدراسة ان هنالك تراجع في توظيف الموارد والقدرات الملموسة لخدمة الزبون وان ذلك تحول بشكل استراتيجي كبير الى القدرات غير الملموسة، وان ذلك يعطي نتائج اكبر وافضل، يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

١١) ان الزبائن يؤمنون بشكل عام بان المنتجات والعلامات التجارية التي تسيطر على عواطفهم هي الاكثر اهتماما من تلك التي تسيطر على عقولهم.

١٢) اتضح بان هنالك علاقة ايجابية بين توظيف استراتيجيات تسويق الجيل الثالث (Marketing 3i) وبين الميزة التنافسية المستدامة، وقد ظهر بان اكثرها قوة في العلاقة اتضحت في هوية العلامة التجارية مما يؤشر على ان الزبائن يبحثون عن قوة هوية العلامة التجارية وتبعيتها ومدى التزامها بالقيم والمبادئ التي يؤمنون بها.

١٣) تبقي العلامات التجارية الجيدة اثرا في ذاكرة الزبائن وتزيدمن إحساسهم بالراحة والبهجة والاطمئنان تجاهها.

١٤) في ظل التغير العالمي لم يعد المنتج الارخص هو الاكثر نجاحاً، وانما اصبحت هنالك عوامل متعددة تساهم في نجاحه.

١٥) توصلت الدراسة بان هنالك دور كبير لتسويق الجيل الثالث (Marketing 3i) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث ان تحول التسويق من مجرد البيع الى الاهتمام بمتطلبات واراء وعواطف الزبائن يؤثر بشكل كبير في توجههم نحو العلامة التجارية واقتنائها وتقديم الولاء لها.

## ثانيا / التوصيات

١) على الشركات والمنظمات التي تهدف المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها ان تواكب التطور الحاصل في اساليب التسويق والذي اصبح يتطلب الاهتمام باراء وافكار وعواطف الزبائن اكثر من مجرد تقديم الخدمة وتسويقها لهم.

٢) من الضروري ان تـــأخذ الشركات والمنظمات بعين الاعتبار التقلب في مزاجيات واهواء الزبائن، الامر الذي يتطلب ان يكون هذا العنصر من العناصر الاساسية التي تبنى عليها استراتيجيات التسويق المستقبلية، ومراعاة مجموعة العوامل المؤثرة فيه، وقد اثبتت البحوث السابقة (Scaraboto & Fischer, 2013) (Wilner & Huffb, 2017: 247) بان الاسواق يمكن ان تتطور بسبب مجموعة متنوعة من التأثيرات اهمها تكيف المستهلك مع المنتجات وتفاعلهم معها.

٣) ضرورة الاهتمام باستراتيجيات تسويق الجيل الثالث وتوظيفها بالشكل الافضل باعتبارها من الوسائل المهمة التي تمكن المنظمات من استدامة ميزتها التنافسية، وان تنظر اليها بانها اكبر من مجرد اساليب تسويقية وان يؤمن قادة المنظمة بهذه الميزة ويغرسوها لدى كل العاملين.

٤) الاهتمام بهوية العلامة التجارية وتعزيز الثقة بها من خلال متابعة تطويرها وضمان عدم تقليدها، بحيث يستمر الامر على مدار الساعة دون اعطاء فرصة للمنافسين في ايجاد فجوة تسويقية تهدد استدامتها.

٥) التركيز على جودة العلامة التجارية بالشكل الذي يضمن قدرتها على المنافسة المعنوية والمادية في نفس الوقت، لان ذلك من شـــأنه ان يستحوذ على عواطف الزبائن.

٦) يجب الاهتمام بتحقيق التنمية المستدامة الى جانب الميزة المستدامة وان يكونان خطان متوازيان، وهذا ينسجم مع دراسة (Torugsa et al., 2013: 1) التي اكدت

على دمج مبادئ التنمية المستدامة، والتماسك بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، يمكن من تطوير نموذج عمل جديد يضمن التوسع وتعظيم الارباح.

٧) ايلاء موضوع بحوث التسويق المزيد من الاهمية من اجل مواكبة التقدم والتطور الحاصل في هذا المجال وتوظيفه في خدمة الزبون، واجراء المتابعة الدورية لموضوع التغذية العكسية لآراء الزبائن ورضاهم عن العلامة التجارية.

٨) ان تتماشى المنظمات مع عصر التحول والتغيير بحيث تهتم بالروحانية او ما يعرف ب"التسويق الروحي" وان تضع سلوك مواطنة المنظمة في رسالتها ورؤيتها وقيمتها في موضع التطبيق.

٩) العمل على مزيد من التكامل بين الانشطة التسويقية وغيرها من الانشطة وخاصة سلسلة التوريد من أجل ضمان استدامة سلسلة التوريد وتقليل الاثار السلبية البيئية والاجتماعية.

١٠) ينبغي على المنظمة والشركة ان تضع برنامج ملائم لتقديم المنتج حسب طلب الزبائن.

١١) ان تسعى المنظمة الى حماية اسمها التجاري وان يكون واضحاً وان يظهر هويتها بصورة واضحة.

١٢) على المنظمات والشركات التي ترغب في استدامة ميزتها التنافسية ان تساير حركة التقدم العالمي فيما يخص تقنيات التسويق الحديثة.

١٣) ضرورة العمل على طرح مجموعة من الاسئلة للزبائن يمكن من خلالها معرفة آرائهم وتعزيز اشراكهم وتوحيد جهودهم بالإضافة الى تقديم منتجات حسب الطلب.

١٤)من اجل بناء علامة تجارية قوية من الضروري تثقيف الزبائن حول أهمية وضرورة استخدام المنتجات والخدمات صديقة البيئة.

## المصادر

1. *Adcock, Dennis and Al Haiborg and Ross, Caroline, (2001), Marketing Principle and Practice, Pearson Education Ltd., Harlow, England, 4th ed.*

2. *Augusto, Angelo de Souza, (2015), Gremio e marketing 3.0: anàlise de matèrias sobre a comunidade Tri nos portais de noticias, setembro de, Machado, Maria Berenice de Costa.*

3. *Baraskova, Jekaterina (2010) "Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in food Industry", Thesis for master, Aarhus school of business.*

4. *Barney, Jay B. & Hesterly, Williams. (2006) "Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases", Pearson prentice Hall, New Jersey.*

5. *Bednarova, L., Witek, L., Piętowska-Laska & R., Laska, A. (2015). Assessment methods of the influence on environment in the context of ecodesign process, Production Management and Engineering Science and Production Management (ESPM 2015), Chapter 3, 15 – 20.*

6. *Beleska – Spasova, E., Glaister, K.W., & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. Journal of World Business, 47 (4). 635 – 647.*

7. *Betler, P.M., (1990), comparative Fit Idexes I Structural Models, Psychological Bulleti, 107 (2).*

8. *Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. International Business Review, 21(4), 667 – 681.*

9. *Byre, B. M., (2010), Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Cocepts, Applications, ad Programming Second Edition, Taylor ad Fracis Group, LLC.*

10. *Chase, R.,& others (2003), "Fundamentals of Operations Management" 4th ed, McGraw – Hill Companies, Inc, USA.*

11. *Cuervo – Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. Journal of International Business Studies, 38(5), 709 – 725.*

12. *Daft, Richardl. (2004) "Organization Theory and Design", 8th ed. South – Western, Ohio, USA.*

13. *Daira H., Joseph C., (2008), Michael R. Mulle, Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1.*

14. *David, M.E., & David, F. R. (2016). How important is finance coverage in strategic management? A content analysis of textbooks. International journal of management & human resources, 4(1).*

15. *Dess, Gregorg, G & Lumpkin. G. T & Eisner, Alan.(2007) "Strategy Management: Creating Competitive Advantage", 3th ed, McMraw-Hill, Irwin, by McMraw-Hill, New York.*

16. *Doyle, P. (2000). Value – Based Marketing – Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. John Wiley Sons Ltd.*

17. *Gadikiene, A. and J. Banyte (2015). "Discource on Corporate Social Responsibility in the Context of Marketing Scientific Research" Procedia – Social and Behavioral Sciences 213: 702 – 708.*

18. *Grimm, C., Lee, H., & Smith, K. (2006). Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage. Oxford, UK: Oxford University Press.*

19. *Gupt, R. N. (2007). Business Organization & Management, S. Chand Limited PVT.LTD, RAM Nagar, Newdelhi.*

20. *Henderson C, Thornicroft G. Stigma and discrimination in mental illness: time to change. Lancet 2009; 373 (9679): 1928 – 30.*

21. *Hit. M., Ireland.D & Hoskisson. R (2001) "Strategic Management: Competitiveness and Golbalization" 4th ed, South – Western College Publishing, Ohio, USA.*

22. *Hox, J.J, and Bechger, T.M, (2011) An introduction to structural equation modeling, family science review, 11.*

23. Izvercian, M., et al. (2016). "Marketing Practices in SMEs. Case Study: Romania vs. Malta. "Procedia – Social and Behavioral Sciences 221: 135 – 141.

24. Izvercian, M., et al. (2016). "Marketing Practices in SMEs. Case Study: Romania vs. Malta. "Procedia – Social and Behavioral Sciences 221: 135 – 141.

25. Izvercian, M., et al. (2016). "Marketing Practices in SMEs. Case Study: Romania vs. Malta. "Procedia – Social and Behavioral Sciences 221: 135 – 141.

26. Kaleka, A. and N. A. Morgan (2017). "How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets" Industrial Marketing Management.

27. Kotha S. & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. Strategic Management Journal, 16(1), 75 – 83.

28. Kotler, P. (2016); Marketing Management; deli, prentice – Hall.

29. Kotler, P. (2005); Marketing Management; lei, Editor Teora, Bucuresti.

30. Kotler, P., Karatajaya, H., & Setiawan, I. (2010), Marheting 3: from produce to customers to the human spirit. John Wiley & Sons.

31. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. Journal of marketing, 75(1), 16 – 30.

32. Lucyna, W. and H. Hanna (2016). "Prosumption Use in Creation of Cause Related Marketing Programs through Crowdsourcing." Procedia Economics and finance 39: 212 – 218.

33. Nicolau, Ana-Irina; Adina Musetescu and Oana Mional, (2014). Stages in the Evaluation of Marketing as a Discipline, Knowledge Horizons – Economics, 6, (2), 166 – 169.

34. Oleh, Daud, (2014). Failsafe management pemasaran: kajian historis dalam persfektif antologi, epistemology dan aksiologi.

35. Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2005) "Strategic Management: Formulation, Implementation, and control, McGraw – Hall Companies, Inc, 9th ed, New York.
36. Pitts, Robert & Leis, David, (1996) " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage". West Publishing Co U.S.A.
37. Rahnama, R. and A. H. Beiki (2013). Modern Marketing, Concepts and Challenges Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2013, vol. 2, No. 6, Sohar University.
38. Raziyah K., Babak J., (2015). The effect of knowledge management on performance of audit institutions, indian Journal of fundamental and applied life science, vol.5 (sl), pp. 5456 – 5462.
39. Ronald S. Swift, (2006). Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice – Hall.
40. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G., Kumer, V. & Srivastava, Journal of Marketing, Vol.68 (Oct), p. 76 – 90.
41. R. brob (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.
42. Scarboto, D., Fischer, E. (2013). Frustrated fastshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. Journal of Consumer Research, 39(6).
43. Selvarasu, A.& Filipe, Jose Antonio & Kathiravan, C. & Ferreira, Manuel Alberto M. & pedro, Marial I.C. (2011); "A Research on sustainable competitive positional advantage of English dailies in Tami landau (Inddia)"; international Journal of academic research, Vol.3, No.1.
44. Sirgy, M., Joseph. "Strategic Marketing Planning Guided by the Quality of Life (QOL)". Journal of Business Ethics, Vol.15, (1996).
45. SOM, school-of-marketing, Modern Marketing, idea cloud agency, 201: 5.
46. Source: SOM, (2015), , school-of-marketing, Modern Marketing, idea cloud agency.

47. Tadajewski, M., & Brownlie, M. (2008). The past is a foreign country: amnesia and marketing theory. The Marketing \theory Journal, Vol.8, No.14, 323 – 338.

48. Thompson, J r, Arthur A. & Strickland, A.J & Gamble, John E. (2008) "Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases", 16th ed. McGraw – Hill Irwin, New Jersey.

49. T0rugsa, N. A., et al. (2013). "Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance" Journal of Business Ethics 115 (2): 383 – 402.

50. Whitehill, Martin. (1997). "Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage". Long Rang Planning, Vol(30).

51. Wilkie & Moore. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development. Journal of Public Policy & Marketing, Vol.22 (2), 116 – 146.

52. Wilner J. S. & Aimee Dinnin Huff, (2017) Objects of desire: the role of product design in revising contested cultural meanings, Journal of Mar;eting Management, 244 – 271.

## الملحق (١)
## اسماء محكمي الاستمارة

| الاسم | الاختصاص | مكان العمل |
|---|---|---|
| أ.د. حاكم محسن علي | ادارة مالية | جامعة كربلاء |
| أ.د. ليث علي الحكيم | انتاج وعمليات | جامعة الكوفة |
| أ.م.د. فاضل الغزالي | ادارة استراتيجية | جامعة القادسية |
| أ.م.د. عباس مزعل السهلاني | ادارة معرفة | جامعة الكوفة |
| أ.م.د. ماجد جبار الفتلاوي | موارد بشرية | الكلية التقنية الادارية |
| أ.م.د. ازهار نعمة ابو غنيم | ادارة تسويق | جامعة الكوفة |
| أ.م.د. علي رزاق العابدي | موارد بشرية | جامعة الكوفة |



# الفصل الثامن

## تجربة الدائرة الإدارية / مجلس البحث العلمي في تطبيق نظام إدارة الجودة

## الفصل الثامن
## تجربة الدائرة الإدارية / مجلس البحث العلمي
## في تطبيق نظام إدارة الجودة (*)

### ١- المقدمة

لأهمية أنظمه إدارة الجودة في الإرتقاء بجودة العمل المقدمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتنفيذاً لقرار اللجنة الصناعية المتخذ بجلستها ( ٣٩ ) في ٢٨ / ١١ / ٢٠٠١ أعد نظام إدارة الجودة للدائرة الإدارية وبوشر بتطبيقه وإدامته بالإضافة الى تحسينه، تعكس هذه الورقة بصورة مختصرة الخطوات التي أعتمدت في تطبيق النظام مع عرض لنتائج التدقيق الأول لأحد إجراءات نظام إدارة الجودة والمتمثل بنظام السجلات.

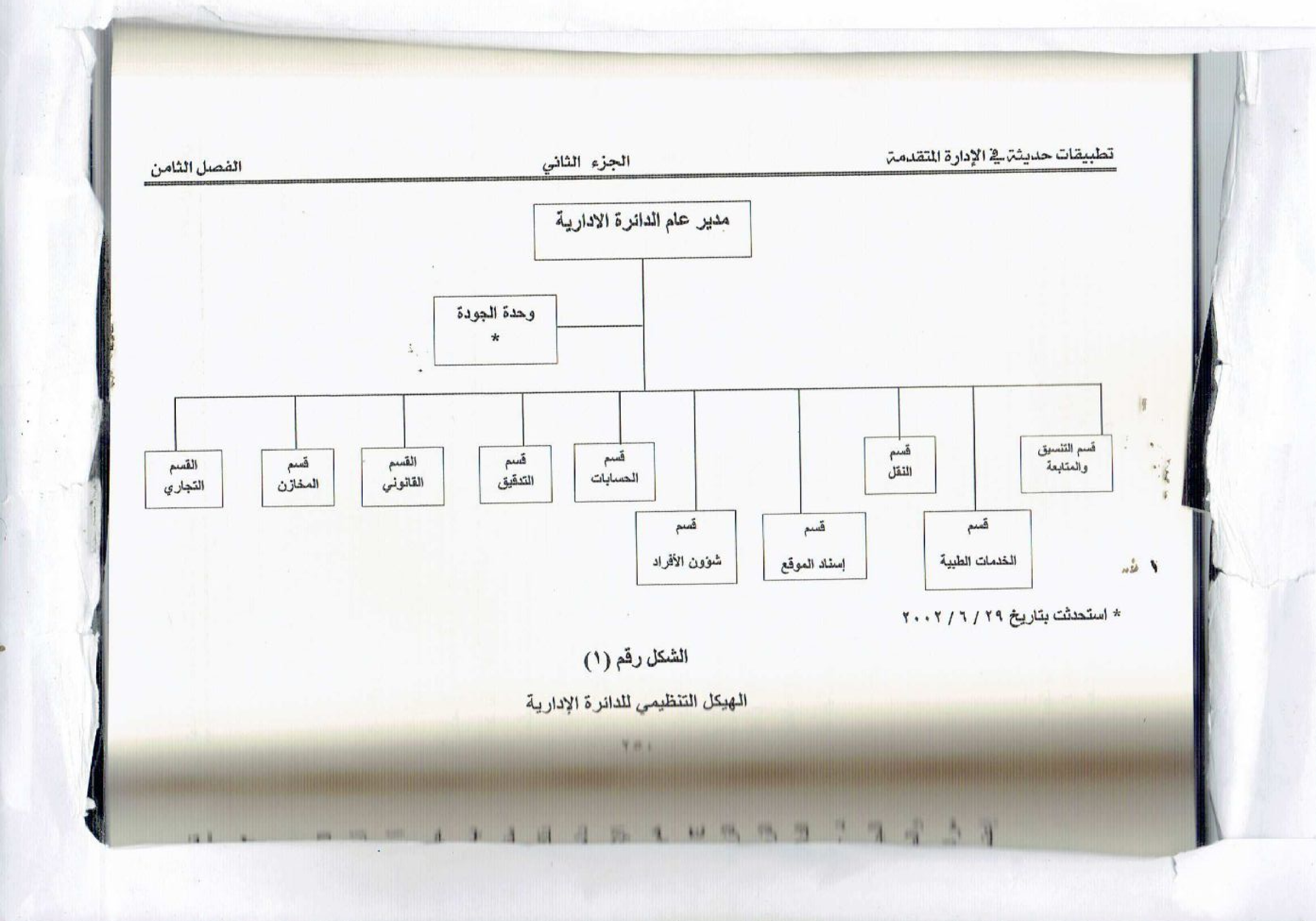
### ٢- نبذة مختصرة عن الدائرة الإدارية وواجباتها

تعد الدائرة الإدارية واحدة من التشكيلات الرئيسة لمجلس البحث العلمي ويرأسها مدير عام ومن أهم واجباتها تقديم الخدمات الإدارية والمالية والتجارية والتدقيق والطبية والأمنية والإطفاء والقانونية والنقل وباقي المديريات العامة.

يبين الشكل رقم (١) الهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية، تنفذ الدائرة الإدارية أعمالها بكفاءة ووفق إجراءات محددة وواضحة إلا إنها غير موثقه ويتم نقل هذه الخبرات عبر الأجيال من خلال تدريب الملاكات الجديدة في العمل.

---

* بحث مقدم الى الندوة العلمية الوطنية الثانية لإدارة الجودة الشاملة بالاشتراك مع:
١. د. محمد جواد عباس. ٢. د. سعد عبدالباري توفيق. ٣. اسراء جاسم محمد علي.
٤. محمد صبري أبو الماش، بغداد، ٢٠٠٢/١٢/١٨م. ونشر في دوار الندوة.




* استحدثت بتاريخ ٢٩ / ٦ / ٢٠٠٢

الشكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية

## ٣- الأنموذج المعتمد في إعداد نظام إدارة الجودة

تضمنت أدلة الجودة الإسترشادية رقم ١٠٠٠ و ١٠٠١ (١، ٢) إنموذجاً لنظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية وشجعت على تبني هذا الأسلوب عند إعداد النظام لذا أعتمد هذا الإنموذج في الدائرة الإدارية وإسترشاداً بها وضعت التعريفات الأتية:

أ – **الزبون:** منظمة أو شخص يستلم المنتج مثل المستهلك الوكيل أو المستخدم النهائي حيث تم إعتبار عموم الدوائر ومنتسبيها هم زبائن الدائرة الإدارية.

ب – **المورد:** هي منظمة أو شخص يجهز المنتج مثل: المنتج أو الموزع أو البائع أو منفذ الخدمة ويمكن ان يكون المورد داخلياً أو خارجياً بالنسبة للمنظمة، وبناءاً على ذلك فقد تم إعتبار كل من دائرة السياسات العلمية والبرامج والدائرة الهندسية موردين داخليين للدائرة يقدمون خدمات تدريبية ومعلوماتية وأعمال الصيانة وإعتبار القطاع الإشتراكي مثل وزارة الصحة والمالية والداخلية.. الخ والمجهزين من القطاع الخاص هم موردين خارجيين للدائرة.

ج – **الجهة المستفيدة:** هي شخص أو مجموعة لها إهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل الزبائن أو العاملين في المنظمة أو الموردين أو الإتحادات أو الشركات (١) وعليه فإن الزبائن والموردين الموضحين في الفقرة أ و ب أنفاً هم الجهات المستفيدة من نجاح الدائرة الإدارية في أداء أعمالها.

د – **المتطلبات:** هي حاجة أو توقع تم تثبيتها ضمنياً أو الزامياً لذا حددت متطلبات الجهات المستفيدة من الدائرة الإدارية وكانت متطلباتهم (إنجاز الخدمة الإدارية والماليه والطبية والتجارية والنقل والأمنية والقانونية والتدقيق والإطفاء بدون الحاجة الى مراجعة وبأقل زمن ممكن) والشكل رقم (٢) يمثل أنموذج نظام إدارة الجودة الذي إعتمد في الدائرة الإدارية.

التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

عموم دوائر المجلس ومنتسبيها ومورديه الداخليين والخارجين

لهم متطلبات هي إنجاز الخدمات الإدارية اليهم وبدون مراجعات وبأقل زمن ممكن

مدخلات

مسؤوليات الإدارة

موارد الإدارة

القياس والتحليل والتحسين

تحقيق الخدمات الإدارية المختلفة

الخدمة الإدارية

مخرجات

عموم دوائر المجلس ومنتسبيه ومورديه

تحقيق الرضا

الشكل (٢) إنموذج نظام إدارة الجودة للدائرة الإدارية

وبموجب هذا الأنموذج عولجت كافة أعمال الدائرة الإدارية بإستخدام أسلوب العملية وكما سيوضح في الفقرة (٤) وذلك بإستخدام الموارد لتحويل المدخلات الى مخرجات.

ولغرض القيام بالقياس والتحليل والتحسين فقد تم إستحداث وحدة تعنى بالجودة ترتبط بمدير عام الدائرة الإدارية، وكما موضح في الشكل رقم (١) أما تنفيذ عملية التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة فيتطلب إستحداث وحدة تعنى ببحوث العمليات يكون من واجباتها تطبيق طرائق وأدوات التحسين المستمر مثل:

- منهجية خطط – أعمل – أفحص – عالج (PDCA)
- حل المشاكل
- عملية الإبتكار

**٤- تكييف مبادئ إدارة الجودة**

تعتبر مبادئ إدارة الجودة قواعد شاملة وأساسية لقيادة وتشغيل أي منظمة ترغب في التحسين المستمر في أدائها بالتركيز على إحتياجات زبائنها والأطراف ذات العلاقة الأخرى ( ٣ ).

**لذلك فقد تم تكييف هذه المبادئ على أعمال الدائرة الإدارية لضمان قيادتها وتشغيلها بجودة وكما يأتي:**

**المبدأ الأول– الإهتمام بالزبون**

تعتمد المنظمة على زبائنها لذا فإن عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة تحقيق ما يفوق توقعاتهم (١).

تم تكييف هذا المبدأ من خلال تحديد من هم زبائن الدائرة الإدارية وفهم شامل لإحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الإستماع الى متطلباتهم من قبل مدير عام الدائرة الإدارية ومدراء أقسامها.

أن الفائدة المتوقع الحصول عليها من تكييف هذا المبدأ هو تحسين أداء الدائرة الإدارية لتحقيق إحتياجات الزبائن.

**المبدأ الثاني- القيادة**

يضع القادة الهدف والإتجاه للمنظمة وعليهم تشكيل وإدامة بيئة عمل مناسبة للعاملين تضمن مشاركتهم الفعالة في إنجاز اهداف المنظمة. (١)

تم تكييف هذا المبدأ من خلال تشجيع العاملين على مساهمتهم في تكوين وإتخاذ القرارات التي تخدم أهداف الدائرة والتأكيد على أهمية تدريب العاملين وزجهم بدورات تدريبية (حيث تم تدريب (٢٠) منتسب بما في ذلك كافة مديري الأقسام).

أن الفائدة المتوقع الحصول عليها من تكييف هذا المبدأ هو تفويض وإشراك العاملين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**المبدأ الثالث- مشاركة العاملين**

أن العاملين بكافة مستوياتهم هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفعالة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم وإستخدامها لفائدة المنظمة (١)

تم تكييف هذا المبدأ من خلال تشجيع العاملين وبكافة مستوياتهم على تقديم مقترحاتهم لتطوير الأعمال التي ينفذونها وتبني تطبيقها حيث قدمت مجموعة من المقترحات من قبل أعضاء لجنة الجودة وتم دراستها والتوجيه بتطبيقها ومن أهم المقترحات التي طبقت:

- إنجاز المقتبسات الضريبية شهرياً بدلاً من سنوياً لحسابات الخطة
- إستخدام هاتف بدون قرص (إستلام فقط) في تبليغ الإطفاء عن الحرائق كما عممت الفكرة على هاتفي الاسعاف والحجز الطبي.
- العمل بالحجز الطبي في قسم الطبابة
- المباشرة بإعداد نظام البطاقة الصحية على الحاسوب
- إدخال فحوصات متخصصة في الفحص الدوري للعاملين وحسب نوع الخطر في المهنة مثل فحص العيون للعاملين في مختبرات البلازما والليزر.

أن الفائدة المتوقعة من تطبيق هذا المبدأ هو ان يصبح العاملون أكثر رضا بأعمالهم وذلك بإشراكهم بصورة فعالة في تكوين وإتخاذ القرار في كيفية أداء واجباتهم مما يساهم في تطويرهم لفائدة الدائرة الإدارية.

**المبدأين الرابع والخامس- أسلوب العملية وأسلوب النظام في الإدارة**

ان تحقيق النتائج يكون اكثر فائدة عند ادارة جميع انشطة المنظمة ومواردها كعملية (١) هو مبدأ اسلوب العملية.

أما مبدأ اسلوب النظام في الإدارة فهو " ان تحديد وفهم ادارة العمليات المترابطة كنظام يساهم في كفاءة وفاعليه المنظمة لتحقيق أهدافها "

**كيف هذين المبدأين معاً حيث تم رسم (١٠٥) مخططات لأعمال الدائرة الإدارية ونوقشت كافة المخططات من حيث:**

- وجود مدخلات ومخرجات لكل عملية
- وجود قيمه مضافة في كل عملية
- وجود وضوح في المسؤوليات والصلاحيات
- وجود ضبط من قبل المدير خلال العملية
- الزمن المستغرق في تنفيذ العمل وإمكانية تقليصه
- الموارد البشرية والبنى التحتية

**ويبين الشكل رقم (٣) أحد مخططات العملية والنظام لأحد أعمال الدائرة الإدارية- قسم شؤون الأفراد.**

أن الفائدة المتوقع الحصول عليها من تكييف هذين المبدأين هي منح الأخطاء وضبط المتغيرات وحذف الخطوات غير الضرورية عند عدم وجود قيمة مضافة وتقليص الزمن والكلفة وتقييم افضل للموارد البشرية من حيث كفايتهم وتدريبهم ومسؤولياتهم لتحقيق اهداف الدائرة الإدارية.

| عموم دوائر المنظمة والمنتسبين | قسم شؤون الأفراد | معهد التدريب | لجنة الترقيات |
|---|---|---|---|
| ← ملئ الإستمارة والتوصيات بالترقية | ← تدوين المعلومات الخاصة بشأن الترقية | تأييد إستيفاء المنتسب لشرط التدريب ↓ | |
| | اكمال الإستمارة والمصادقة ↓ | → | |
| | ← | ← | اجراء المقابلة والتوصيات بالترقية من عدمها |
| اعلام دوائر المنظمة → | اصدار الأمر الإداري | → | → |

الزمن المستغرق لهذه العملية شهر واحد.

**الشكل رقم (٣) مخطط العملية لترقية منتسب**

ومن أهم الفوائد التي تم تحقيقها إمكانية تقليص الزمن الفعلي لإنجاز الأعمال وحسب رأي الأقسام المعنية وكما مبين في الجدول رقم (١).

**الجدول رقم (١) يبين نسب إمكانية تقليص الزمن الفعلي لإنجاز الأعمال.**

| الأقسام | النسبة المئوية | الملاحظات |
|---|---|---|
| نظام الأفراد | ٤،٦ | ادخال الحاسبات لبعض الأعمال المنجزة يدوياً حالياً |
| الخدمات الطبية | ٥٠ | تغيير اجراءات عمل وادخال اجهزة ومعدات جديدة وشبكة معلومات بين شعب القسم |
| الحسابات | صفر | مقاومة التغيير وعدم القناعة بالجودة |
| التجاري | ٧٥ | ادخال اجراءات جديدة وتحسين البنى التحتية |
| اسناد الموقع | صفر | مقاومة التغيير وعدم القناعة بالجودة |
| القانونية | ٣٣،٣ | توفير موارد معلوماتية مثل تعليمات قوانين.. الخ ادخال الحاسبات في الأعمال |
| التدقيق | ٤٢،٨٦ | تغيير اجراءات عمل وإدخال الحاسبة في أغلبية الأعمال |
| المخازن | صفر | مقاومة التغيير وعدم القناعة بالجودة |
| التنسيق والمتابعة | ٢٨،٥٧ | تغيير اجراءات عمل وإدخال الحاسبات |
| النقل | صفر | مقاومة التغيير وعدم القناعة بالجودة. |

كما تم تقييم الحاجة الى البنى التحتية وتشمل الأبنية وأماكن العمل ومعدات العملية والخدمات الساندة مثل النقل والإتصالات وكانت نتائج التقييم كما مبينة في الجدول رقم (٢).

**الجدول رقم (٢) يبين نتائج التقييم للبنى التحتية لعموم اقسام الدائرة الإدارية.**

| الفقرة | نتيجة التقييم |
|---|---|
| الابنية | غير كافية لكافة اقسام الدائرة الإدارية بإستثناء المخازن |
| معدات العملية<br>كل ما يحتاجه لتنفيذ عمل من اجهزة ومعدات | غير كافية في كافة اقسام الدائرة الادارية بإستثناء التدقيق والمخازن |
| الخدمات الساندة<br>( وسائط النقل ، الهواتف.. الخ ) | غير كافية في كافة اقسام الدائرة الإدارية |

المبدأ السادس – التحسين المستمر

التحسين المستمر للأداء الشامل للمنظمة هو هدفها الدائم (١)

تم تكييف هذا المبدأ من خلال تدريب لجنة الجودة على طرائق وأدوات التحسين المستمر مثل نهجية خطط – اعمل – افحص – عالج ( PDCA ) وإشراكهم في إمكانية تحسين عمليات الدائرة الإدارية بإستخدام التقنيات الحديثة مثل الرسائل الألكترونية لنقل البريد بين مواقع المجلس.

**المبدأ السابع – إسلوب الإعتماد على الحقائق في إتخاذ القرارات**

القرارات المؤثرة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات (١)

تم تكييف هذا المبدأ بإسناد وتفعيل دور وحدة الإحصاء في قسم التنسيق والمتابعة

**المبدأ الثامن – علاقة المنفعة مع الموردين**

إرتباط المجلس ومورديه بعلاقة منفعة ناضجة يعزز إمكانية كل منها لزيادة القيمة (١)

تم تكييف هذا المبدأ بوضع تعليمات واضحة وتفصيلية لتحديد العلاقة بين الموردين والدائرة الإدارية بالنسبة للشراء الخارجي الإستيرادي والمحلي والتنسيق المستمر لتحسين هذه العلاقة. وانشاء قاعدة معلومات للمجهزين والعمل بصورة مشتركة مع الموردين وكمثال على ذلك العمل مع دائرة السياسات العامة والبرامج / قسم المعلومات بوضع نظام البطاقة الصحية الألكترونية وتعتبر لجنة التصنيع الوطني إنموذجاً لعلاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين من القطاع الإشتراكي والخاص.

## ه- مراحل وضع نظام إدارة الجودة

### أ- تعهد الإدارة

تعهد السيد مدير عام الإدارة الإدارية بوضع وتنفيذ نظام إدارة الجودة وذلك من خلال:

أولاً: ترأسه للجنة الجودة في الدائرة الإدارية وتوعية العاملين خلال إجتماعات اللجنة وبصورة مستمرة بضرورة تنفيذ متطلبات زبائن الدائرة الإدارية حيث ترأس كافة الإجتماعات اللجنة وعددها ( ٢٧ ) إجتماعاً.

ثانياً: توفير الموارد اللازمة لإعداد وتطبيق نظام إدارة الجودة.

ثالثاً: إختيار إستشاري في الجودة لإعداد النظام وهو قسم السلامة وتأكيد الجودة / دائرة السياسات العلمية والبرامج.

### ب- تشكيل وتدريب لجنة الجودة

أولاً: تم تشكيل لجنة جودة برئاسة مدير عام الدائرة الإدارية وعضوية مدير قسم السلامة وتأكيد الجودة ومعاوني مدراء أقسام الدائرة الإدارية

ثانياً: تحديد واجبات أعضاء لجنة الجودة وهو القيام بأعمال التنسيق بين اللجنة وأقسامهم.

ثالثاً: تدريب أعضاء اللجنة ومديري اقسام الدائرة الإدارية وكما يلي:

- دورة موقعية ولمدة يومين لمدير عام الدائرة الإدارية ومدراء أقسامها وأعضاء اللجنة

- زج أعضاء اللجنة بمجموعة من الدورات وهي أساليب وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، مدخل في إدارة الجودة الشاملة ، برنامج تخصصي وتطبيقي في إدارة الجودة الشاملة.

**ج- تهيئة متطلبات التوثيق**

تعتبر عملية التوثيق أحد أهم متطلبات الدليل الإسترشادي رقم (١٠٠١) لأنظمة إدارة الجودة – المتطلبات ولتحديد الوثائق المطلوبة في الدائرة الإدارية تم في بادئ الأمر تقييم نظام التوثيق الموجود في الدائرة الإدارية وتبين عدم وجود أي إجراءات موثقة وإنما إستمارات منفردة وإجراءات شفهية.

هذا ويتطلب نظام إدارة الجودة تهيئة مجموعة من الوثائق والإجراءات والسجلات والتي تم تحديدها في مواصفات الأيزو ( ISO-10013-1995 ) وعليه فقد تم وضع الهرم للوثائق المطلوبة واللازمة للتطبيق والشكل رقم (٤) يوضح ذلك.

1
السياسة
Policy

المستوى الأول= دليل الجودة ويضم سياسة الجودة والهيكل التنظيمي وفهرسة الى اجراءات المستوى الثاني إجراءات ضمن الجودة

٢
الإجراءات
procedure

المستوى الثاني = إجراءات ضمان الجودة ما الذي يتم فعله لملاقات سياسة المستوى الأول يتضمن إجراء لكل فقرة في المواصفة ١٠٠١ فهرس الى المستوى الثالث

٣
الممارسة
Practice

المستوى الثالث = الممارسة وهذه تشمل إجراءات العمليات وتعليمات العمل.. الخ الذي ينجز العمل بموجبها

٤
الإثبات
Proof

المستوى الرابع = الإثبات وهذه هي السجلات

الشكل رقم (٤) هرم الوثائق المطلوبة في الدائرة الإدارية.

حيث انجز ما يأتي:

**أولاً:** المسودة الأولى للمستويين الأول والثاني وشمل وضع سياسة الجودة والهدف واجراءات ضبط الوثائق ونظام السجلات وتدقيق الجودة وعدم المطابقة.

**ثانيا:** المسودات الأولى للمستوى الثالث حيث قدم كل قسم دليل عن ما يتم انجازه مطبقين بذلك " اكتب ما تفعله وافعل ما تكتبه "

تراوحت هذه الأدلة من إجراءات منظمة وقابلة للتطبيق كما في قسم شؤون الافراد الى تقرير وصفي كما في قسمي النقل واسناد الموقع وتم دراسة ومناقشة كافة الأدلة توجيه الأقسام بأن تحول إجراءاتهم الى استمارات اينما امكن ذلك بحيث تكون الاجابات واضحة ومحددة والجدول رقم (٣) يبين مراحل تطبيق المستوى الثالث حالياً.

**جدول رقم (٣) مراحل توثيق المستوى الثالث**

| القسم | مرحلة التوثيق |
|---|---|
| شؤون الأفراد | منجز |
| القانونية | مسودة نهائية |
| التنسيق والمتابعة | مسودة نهائية |
| النقل | مسودة نهائية |
| الطبابة | قيد الإعداد |
| التجاري | قيد الإعداد |
| اسناد الموقع | قيد الإعداد |
| التدقيق | قيد الإعداد |
| المخازن | قيد الإعداد |
| الحسابات | قيد الإعداد |

- يتم الإعداد للجدول بالتعاون مع وحدة الجودة في الدائرة الإدارية.

**ثالثاً:- المستوى الرابع – السجلات**

يتم تهيئة وصيانة سجلات الجودة لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ولهذا فقد تم التوصية بفتح هذه السجلات ومن اهمها ما يأتي:

- سجلات تأهيل العمليات والمعدات والعاملين
- سجلات للتفتيش والفحص
- سجلات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
- سجلات التدقيق
- سجلات مراجعة العقود

وقد تم توجيه الأقسام بضرورة فتح سجلات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية بصورة مستعجلة بالمساعدة في تنفيذ عمليات التدقيق التي بوشر بها.

**د – البدء بتدقيق الجودة**

من خلال الإطلاع على خبرات دول العالم في اعداد وتطبيق نظم ادارة الجودة تم ملاحظة ان كثير من الشركات تبدأ بالتدقيق في المراحل الأولية من البدأ بإعداد النظام محققين بذلك الآتي:

- تحديد نقطة البداية ثم متابعة التقدم في إعداد النظام
- تدريب ملاك التدقيق كمدققين خلال العمل
- تحديد المواقع التي لم يتم وضع إجراءات قياسية لها او تلك التي فيها اجراءات الا انها غير موثقة او تحتاج الى اجراءات جديدة او تحديث اجراءات قديمة.

**وعليه فقد تم البدئ بأول تدقيق على نظام ادارة الجودة حيث اختير نظام السجلات كنموذج للتدقيق للأسباب الأتية:**

- وجود قانوني يعني بالحفاظ على الوثائق وهو قانون رقم ٧٠ لسنة ١٩٨٣.
- وجود تعليمات حول اتلاف الوثائق الرسمية.

وقد انجزت العملية وفق الخطوات الأتية:

**أولاً: التهيئة لعملية التدقيق**

تم تشكيل فريق تدقيق من وحدة الجودة في الدائرة الإدارية وقسم سلامة وتأكيد الجودة في دائرة السياسات العلمية والبرامج عقد فريق التدقيق مجموعة اجتماعات تم خلالها ما يأتي:

- وضع خطة زمنية لتدقيق سجلات كافة اقسام الدائرة الإدارية
- إعداد قائمة تدقيق لنظام السجلات
- تنسيق اسلوب العمل

**ثانياً: اجتماع افتتاح التدقيق**

عقد اجتماع الافتتاح مع كل مدير قسم موضحين فيه ما سيتم إنجازه في القسم المعني وسيتم عرض نتائج التدقيق في اجتماع غلق التدقيق وان هنالك امكانية لتغيير النتائج في حالة اقتناع الطرفين وقد كان لهذا الإجتماع اثر كبير في امتصاص القلق الموجود من ان ما سيكشفه التدقيق قد يؤدي الى عقوبة المسؤولين عن العمل وبالتالي ادى الى تعاون كبير.

**ثالثاً: التدقيق ونتائجه**

تم انجاز التدقيق على نظام السجلات والجدول رقم (٤) يبين نتائج التدقيق لبعض اقسام الدائرة الإدارية ونستنتج منه ان اقسام الدائرة الإدارية قد بدأت بتطبيق بعض متطلبات نظام السجلات مثل فهرست السجلات والأضابير وهي نقطة جيدة فيما لم تطبق نقاط اخرى مثل وجود سجل فهرسة يضم عناوين ومواقع خزن السجلات والمسؤول عن كل سجل بسبب عدم معرفة العاملين بها او لحجم العمل اليومي المطلوب منهم.

**رابعاً: اجتماع غلق التدقيق**

عقدت اجتماعات غلق التدقيق بين فريقين من جهة ومديري الأقسام التي أنجز فيها التدقيق كلاً على انفراد حيث عرضت اهم نقاط عدم المطابقة التي تم اكتشافها خلال

التدقيق ومناقشتها والأتفاق على اسلوب الإجراءات التصحيحية وللإرتقاء بالجودة ووثق هذا الإجتماع بمحضر رسمي.

**خامساً: اعداد تقرير التدقيق**

بعد الإنتهاء من إجتماع غلق التدقيق تم إعداد تقرير التدقيق ورفعه الى السيد مدير عام الدائرة الأدارية مع محضر إجتماع غلق التدقيق.

**الجدول رقم (٤) يبين بعض نتائج تدقيق جودة نظام السجلات في بعض أقسام الدائرة الإدارية**

| ت | الفقرات | قسم التنسيق والمتابعة | قسم شؤون الأفراد | قسم الخدمات الطبية |
|---|---|---|---|---|
| | | النسبة المئوية للمطابقة | النسبة المئوية للمطابقة | النسبة المئوية للمطابقة |
| ١ | هل هناك سجل فهرسة لكافة السجلات الموجودة في القسم يضم<br>• التسلسل<br>• اسم السجل<br>• ترميزه<br>• اسم الشعبة او الشخص المسؤول<br>• تصنيفه ( عمر السجل )<br>• موقع الخزن<br>• تاريخ الفتح والغلق | صفر | صفر | صفر |
| ٢ | هل الغلاف الخارجي للسجل يضم<br>• رقم السجل<br>• عنوان السجل<br>• مسؤول السجل<br>• تاريخ الفتح والغلق<br>• تصنيف السجل ( عمره ) | ٣٣،٣ | صفر | ٣٧،٥ |
| ٣ | هل هناك فرسة ( قائمة محتويات في كل السجل | ٦٦،٦ | ٦٢،٥ | ٥٠ |
| ٤ | هل يتم سحب او استرجاع الوثائق من السجلات بسهولة | ٦٦،٦ | ٢٥ | ١٠٠ |
| ٥ | هل هنالك نظام لإتلاف السجلات يضم عمر كل سجل | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ٦ | هل يطبق نظام الإتلاف وبفعالية وكفاءة | صفر | ١٠٠ | صفر |
| ٧ | هل هنالك عمليات ضبط من قبل المدير للتأكد من جودة السجلات | صفر | صفر | صفر |
| ٨ | هل هنالك مخزن لخزن السجلات | كلا | نعم | نعم |
| ٩ | هل هنالك مسؤول عن المخزن | -- | نعم | نعم |
| ١٠ | هل هنالك سجل فهرسة لكافة السجلات المحفوظة في المخزن | - | كلا | كلا |

- بعض السجلات لاتحتاج الى فهرسة

## الإستنتاجات

**من كل ما تقدم نستنتج الآتي:**

١-كان لقناعة مدير عام الدائرة بأهمية نظام الجودة وتطبيقه وتبنى الأفكار التي تطرح من قبل العاملين وإتخاذ القرارات بشأنها والتحفيز المستمر لأعضاء لجنة الجودة الأثر الكبير في الإهتمام بالجودة.

٢-حقق تطبيق نظام إدارة الجودة وخلال مدة قصيرة وضع هرم وثائقي لأعمال الدائرة الإدارية ويتم الأن تحويله الى صيغ قياسية والتي من المتوقع ان ترفع من جودة الأداء وتقليص الزمن.

٣-يتطلب تطبيق نظام ادارة الجودة استحداث وحدة ادارة الجودة والتي تم تشكيلها بتاريخ ٢٩ / ٦ / ٢٠٠٢.

٤-يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة استحداث وحدة بحوث العمليات تكون من واجباتها تطبيق طرائق وأدوات التحسين المستمر مثل منهجية: خطط – أعمل – افحص – عالج على أعمال الدائرة الإدارية.

٥-وجود رفض من بعض المنتسبين وبدرجات وظيفية مختلفة من مديري الأقسام الى اصغر درجة وظيفية موجودة لنظام إدارة الجودة وهذا اما بسبب مقاومة التغيير او عدم وجود وعي وإدراك لنظام ادارة الجودة.

٦-كان للإلتزام بتطبيق مواصفة التدقيق( ISO-10011-1-1990 ) أثرٌ كبير في تعاون العاملين خلال التدقيق على نظام السجلات وتقبلهم له.

٧-كان لإنجاز التدقيق الأثر الكبير في إلتزام واسراع الأقسام بتطبيق إجراءات نظام ادارة الجودة.

## التوصيات

**من كل ما تقدم أنفاً يوصي الباحثون بما يأتي:**

١- إستمرار دعم العمل خلال تطبيق النظام كما في مرحلة الإعداد.

٢- إستحداث وحدة بحوث العمليات ترتبط بمدير عام الدائرة الإدارية.

٣- التركيز على تدريب العاملين في موضوع رفض التغيير.

٤- وضع برنامج تدريبي في أنظمة إدارة الجودة لكافة منتسبي الدائرة الإدارية.

٥- تصميم كافة الدورات التدريبية للدائرة الإدارية بحيث يكون إجراءات العمل من المنهاج التدريبي فيها.

٦- ضرورة الإلتزام بتطبيق فقرات مواصفة التدقيق المرقمة ( ISO-10011-1-1990 ) في أي تدقيق جودة.

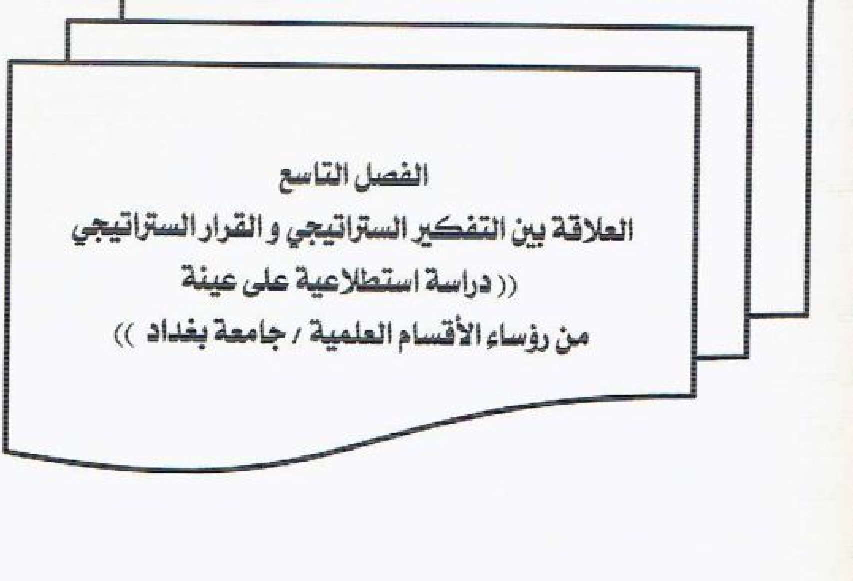
## المصادر

١-دليل استرشادي مرجعي رقم ١٠٠٠ " أنظمة إدارة الجودة – المبادئ والمصطلحات " الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية / ٢٠٠٢.

٢-دليل إسترشادي مرجعي رقم ١٠٠١ " أنظمة إدارة الجودة – المتطلبات " الجاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية / ٢٠٠٢.

3- ISO / TC176 /SC2 / M376 , Quality Management Principles and Guidelines on Their Application

4- David L. Goetsch , Under Slanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards


الفصل التاسع
العلاقة بين التفكير الستراتيجي و القرار الستراتيجي
(( دراسة استطلاعية على عينة
من رؤساء الأقسام العلمية / جامعة بغداد ))

# الفصل التاسع

## العلاقة بين التفكير الستراتيجي و القرار الستراتيجي

### (( دراسة استطلاعية على عينة من رؤساء الأقسام العلمية / جامعة بغداد )) (*)

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى توجيه الاهتمام بمفردات العملية الستراتيجية تفكيراً وقراراً لاسيما عند مستوى الإدارات الوسطى في المنظمات على نحو يضمن مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف منظماتهم من خلال تبنيهم لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الستراتيجية على مستوى التفكير والقرار.

تم استخدام استمارة استبانة وزعت على (١٦) من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من كليات جامعة بغداد صممت للإحاطة بجوانب التفكير الستراتيجي عند هذا المستوى من الإدارة وأثره في قراراتهم الستراتيجية.

اختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات، ومن أهم الاستنتاجات إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين جانبي التفكير والقرار الستراتيجي، وان بيئة العمل الجامعي اتسمت بكونها بيئة متحركة مناسبة لنمو التفكير الستراتيجي عند المديرين (رؤساء الأقسام) الذين يتركز اهتمامهم على ملائمة القرارات التي يتخذونها لإمكانات أقسامهم على حساب ملائمتها وتوازنها مع القرارات المعتمدة في الأقسام الأخرى ضمن نطاق الكلية الواحدة.

---

* بحث مشترك مع المدرس علي فاضل فوزي، معهد الإدارة التقني – الزعفرانية، منشور في مجلة كلية الرافدين للعلوم / العدد ٢٨ سنة ٢٠١١، ص٧٠ – ٩٠.

## *The Relation between Strategic thinking and Strategic decision*

**Abstract:**

The research aims to draw attention to vocabulary strategic thinking elements and decision, especially at the level of middle management in organization so as its level to ensure effective contribution to achieving the goals of their organizations through the adopting of the concepts and applications of the strategic management at the level of thinking and decision.

Questionnaire was distributed to (16) heads of scientific departments in a number of colleges of the University of Baghdad, designed to capture level of management and its impact on strategic decisions.

The study has conclusions and recommendations. The most important conclusions that the correlation between the two sides strategic think and decision and the operating environment , University work have been identified as dynamic environment for the growth of strategic thinking of the mangers (heads of departments ) who have focused their attention on the appropriate decisions they are taking to the potential of their departments at the expense of their suitability and balance with the decisions adopted in other departments within same collage.

## المقدمة:

في عالم اليوم يعتمد نجاح المنظمات على مهاراتها وقدراتها في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئة مما يتطلب توافر حالة من الارتباط المتوازن بينها والبيئة التي تعمل فيها يسبق ذلك حالة من الارتباط المتوازن بين الأجزاء الداخلية المكونة لها على نحو يضمن توافق أدائها باتجاه أهدافها المحددة. وهذا لايمكن إن يتحقق دون إدارة ستراتيجية تكون بمثابة الإدارة التنسيقية بين المنظمة والبيئة.

تشير العديد من الدراسات إلى إن بقاء ونمو وتطور المنظمات كان بفضل تبنيها للإدارة الستراتيجية منهجاً للتفكير والقرار حتى أصبحت اغلب الأعمال الناجحة نتاج الستراتيجيات الناجحة لاسيما في ظل بيئة عمل ديناميكية متحركة قد تتسم بمستوى عالي من المنافسة وعدم التأكد أو الغموض.

## المبحث الأول
## منهجية البحث

**تمهيد:**

يتناول المبحث الأول (منهجية البحث) الأسس المعتمدة لبناء هذا البحث في جانبيه النظري والتطبيقي وبما يوضح الأفكار الأساسية والتوجهات الميدانية التي سار عليها الباحثان.

### أولاً- مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث في ضعف الترابط الفاعل بين جانبي العملية الستراتيجية (التفكير والقرار) لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة حيث تمارس العملية الستراتيجية في الغالب بشكل فطري الأمر الذي ينعكس على واقع العمل الحالي والمستقبلي في أقسام وكليات الجامعة بضعف الاستجابة الفاعلة لمتغيرات وعوامل البيئة التي تتسم بديناميكية وتغيير شديدين.

### ثانياً- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال حث المديرين بشكل عام ورؤساء أقسام كليات الجامعة بشكل خاص على تبني مفاهيم وتطبيقات الإدارة الستراتيجية تفكيراً وقراراً باعتبارها (الإدارة الستراتيجية) منهجاً فكرياً له أدوات في التصرف لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

### ثالثاً- هدف البحث:

يهدف البحث إلى:-

١- تعريف المديرين (رؤساء الأقسام العلمية) بالإدارة الستراتيجية (المفهوم والمستويات والتطبيقات) وأهميتها في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

٢- توجيه اهتمام المديرين (رؤساء الأقسام العلمية) إلى جوانب العملية الستراتيجية (التفكير والقرار، التخطيط والتنفيذ).

٣- تأشير وتحليل العلاقة بين جانبي العملية الستراتيجية ( التفكير والقرار) واقتراح آليات محددة لتفعيلهما على مستوى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة.

## رابعاً- أنموذج البحث الفرضي:

تأسيساً على التأطير النظري للبحث وفقاً للمفاهيم والأطروحات في الإدارة الستراتيجية فقد تم بناء أنموذج البحث الفرضي والذي يتناول ركني العملية الستراتيجية الرئيسيين ( التفكير والقرار) ويوضح ما يعتقده الباحثان من علاقة ارتباط فيما بينهما وعلى النحو الآتي:

المتغير المستقل x

**التفكير الستراتيجي:**
**تحليل بيئي / تحليلSwoT / التخطيط الستراتيجي / بيئة عمل القسم**

↓

المتغير المعتمد y

**القرار الستراتيجي:**
**اتخاذ القرار الستراتيجي / تنفيذ القرار الستراتيجي / نجاح رئيس القسم**

**شكل رقم (١)**

**أنموذج البحث الافتراضي**

## خامساً- فرضية البحث:

استناداً إلى الأنموذج الافتراضي للبحث فانه يمكن وضع الفرضية الرئيسة للبحث وهي:

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الستراتيجي والقرار الستراتيجي لرؤساء الأقسام العلمية) وينبثق عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية تم اختبارها إحصائياً تناولت العلاقة مابين مفردات التفكير والقرار الستراتيجي.

## سادساً- حدود البحث المكانية:

جامعة بغداد – مجمع الجادرية / رؤساء الأقسام العلمية- عينة عشوائية من الكليات- حيث تم استبانة أراء عدد من رؤساء الأقسام للوقوف على جانبي العملية الستراتيجية لديهم.

## سابعاً- طرائق جمع البيانات:

تم الاعتماد بشكل أساس على (استمارة استبانة رأي) صممت خصيصاً باتجاه التعرف على جوانب التفكير والقرار الستراتيجي لدى عينة البحث (رؤساء الأقسام) هذا وقد تم التحقق من صدق الاستمارات وثباتها ظاهرياً وإحصائياً بطريقة التقسيم النصفي split-Half.

## ثامناً- الأساليب العلمية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

### ١- أساليب تحليل البيانات:

بهدف تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة وصولاً إلى تعرف واقع التفكير والقرار الستراتيجي لدى عينة البحث فقد تم استخدام الأساليب الآتية:

أ. التكرارات: لإظهار مدى تشابه الإجابات في حقل معين.

ب. النسب المئوية: لإظهار نسب الإجابة (الاتفاق) حول سؤال معين.

ج. مقياس Likert الخماسي المستند إلى أنموذج Fishbien التعويضي المؤسس على نظرية تكوين وتغيير الموقف والذي يعطي ترجيحاً متوازياً للمستبانة آراؤهم من خلال توزيع درجات شدة الاعتقاد (أو الإجابة) بطريقة المقياس ثنائي القطب (الموجب/السالب) وعلى النحو الآتي:

| +٢ | +١ | صفر | -١ | -٢ |
|---|---|---|---|---|
| X | X | X | X | X |
| اعتقد بشدة | اعتقد | لا رأي | لا اعتقد | لا اعتقد بشدة |

د. تحليل Congoit Analysis للوصول إلى حقيقة ترتيب الاعتقاد وفق الصيغ

$$\overline{Xij} = \frac{\sum_{i=1}^{n} xijh}{n}$$

حيث إن

$$\overline{Xij} = \frac{\text{مجموع القيم المرجحة } X}{N}$$

حجم القيمة

$$\overline{\overline{Xi}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} xU}{n}$$

حيث إن

$$\overline{\overline{X}} = \frac{\text{مجموع القيم } X}{\text{عدد الوحدات}}$$

٢. أساليب اختبار الفرضيات:

بهدف إثبات فرضيات البحث من خلال البيانات المتحصلة من الاستبانة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. معامل الارتباط Pearson :r لتحديد مدة العلاقة مابين المتغيرين x و y في فرضيات البحث.

ب. معامل التحديد $R^2$: لتحديد درجة تأثير المتغير المستقبل x في المتغير التابع y.

ج. اختبار T.

## المبحث الثاني
## مفاهيم في الإدارة الستراتيجية

**تمهيد:**

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الستراتيجي في إدارة المنظمة لنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتمثل أيضاً منظومة في العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها. ومن هنا تأتي أهمية الربط بين التفكير والقرار والتنفيذ في صياغة الاستراتيجية وكفاءة تطبيقها.(ياسين / ٢٠٠٢: ١٥).

### أولاً- تعريف الستراتيجية والإدارة الستراتيجية:

أ. الستراتيجية:

في البدء يمكن القول إن الستراتيجية ليست استثناءً عن مجمل العلوم الإنسانية بشكل عام وعلوم الإدارة بشكل خاص من حيث عدم وجود تعريف واحد أو منظور واحد يتفق عليه جميع الكتاب والباحثين فلكل من هؤلاء رؤياه واهتماماته في أي موضوع يعالجه.

وقبل الدخول في تعريف الستراتيجية يتعين أولاً توضيح المقصود بمصطلح الستراتيجية Strategy.. هي في الأساس مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية Strategos وتعني فن قيادة القوات المسلحة. ( ديري/ ١٩٨٠:٢١ ).

وفي ذات الاتجاه يرى البعض إن كلمة (ستراتيج) مشتقة من كلمة strategos التي تعني على وجه التحديد (القائد) والستراتيج عند الإغريق قديماً كانت تعني (كل ما يفعله القائد) والفعل stratego يعني الخطط لإبادة العدو من خلال الاستخدام

الفعال والمؤثر للموارد والكلمة الانكليزية stratege التي تعرب بالستراتيجية مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية عن الإغريق هو strategos المذكور آنفاً وهي مركبة من كلمتين straros و Aga بمعنى يقود والكلمة بمجملها تعني (فن الحرب). (الذهبي ٢٠٠١:١٥٩).

وبداية انتقال هذا المصطلح إلى علم الإدارة كان بعد الحرب العالمية الثانية وتحديداً في عام ١٩٤٧ حين طرح الكاتبان Von Newman و Morgenstern أول مصدر معروف يذكر فيه مصطلح الستراتيجية لاستخدامات الإدارة وهو كتاب عن: نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، أوضحا فيه العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي توجهه ويتطلب تحركها مشيرين إلى إن الستراتيجية هي اتخاذ المنظمة لمجموعة تحركات بوجهة معينة (الركابي ١٩٩٩:٨٢).

ب- الإدارة الستراتيجية:

يشير كل من (Certo & Peter, 1990:5) إلى كون الإدارة الستراتيجية تطورت فكراً وتطبيقاً وسوف تستمر بالتطور وهذا هو سبب الفقدان الواضح للإجماع في الرأي حول ما تعنيه الإدارة الستراتيجية بالضبط إلا إن ذلك لا يمنع من كون اغلب المنظمات الحديثة في عالم اليوم تمارس الإدارة الستراتيجية فكراً وتصرفاً لتحقيق أهدافها.

ويلخص الباحثان إلى إن الإدارة الستراتيجية ليست وظيفة للمنظمة أو قسماً معيناً فيها بحد ذاته له موقعه في هيكل المنظمة التنظيمي، وإنما هي عملية إدارية إبداعية محلها الفكر ويترجمها التصرف الذي يمارس من كافة المستويات وتدخل في تخصص كل نشاط داخل المنظمة حيث تقوم الادارة الستراتيجية (والتي تعد اختصاصاً أصيلاً للإدارة العليا) بتحديد التوجيهات طويلة الأمد للمنظمة أخذا بنظر الاعتبار عوامل البيئة (المؤثرة في المنظمة وستراتيجيتها) وباعتماد العلم الذي يكمله

الحدس والتصوير الإنساني لإدارة وتوجيه موارد المنظمة بطريقة ناجحة (كفاءة وفاعلة) باتجاه انجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

## ثانياً- مستويات الستراتيجية:

يتناول الكتّاب والباحثون الستراتيجية من حيث مستوياتها والتي تعني درجة اتساعها وشمولها فكانت هناك أراء مختلفة حول هذا الموضوع.

وأمكن للباحثين الخروج من تلك الأطروحات بالتقسيم الأتي لمستويات الستراتيجية:

**أ- المستوى الأول:**

ستراتيجية مستوى المجتمع: وهي الستراتيجية الأوسع للمجتمع ومن يمثله: حكومة / جماعات ضاغطة / أعراف وتقاليد... وينبغي على المنظمة العمل وفقها وفي ضوئها وفق ما ذكر في المدخل الايكولوجي (باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح) وما يعرف بالالتزام بجوانب المسؤولية الاجتماعية التي تمليها عليها اعتبارات المواطنة والالتزامات الأخلاقية (Hofer , 1980:11).

**ب- المستوى الثاني:**

ستراتيجية مستوى المنظمة: Corporate Strategy وتعرف أيضاً بالستراتيجية الكلية أو المشتركة أو العامة.

وفي هذا المستوى تعمل الإدارة على تحديد نشاط المنظمة والأهداف بعيدة المدى وتوضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف (الصميدعي/١٩٩٩:٥١) أي إن الإدارة العليا في هذا المستوى تتولى التخطيط لأربعة جوانب أساسية بالغة الأهمية تحديد (رسالة) المنظمة/ تحديد الأعمال الستراتيجية/ تخصيص الموارد لكل وحدة/ التخطيط لأعمال جديدة.

**ج- المستوى الثالث:**

ستراتيجية مستوى وحدة الأعمال الستراتيجية: Strategic Business unit وتعرف أيضاً بالستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتشير الميزة التنافسية إلى نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع المنافسة. وينبغي توافر شرطين لكي يطلق علي مصدر قوة المنظمة ميزة تنافسية وهما: أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها في العمل، وان يكون مصدر القوة هذا احد مفاتيح الصناعة التي تعمل فيها المنظمة المعنية (Narayanan & Nath,1993:286)

وتنشئ المنظمات الكبيرة ذات المنتوجات المتعددة وحدات نشاط مستقلة .S.B.U توضع لكل منها خطة على أساس كونها منظمة صغيرة داخل منظمة كبيرة.

**د- المستوى الرابع:**

ستراتيجية المستوى الوظيفي: تهتم الإدارة في هذا المستوى بوضع الأهداف والستراتيجيات للأنشطة المتخصصة في المنظمة (الصميدعي/ ١٩٩٩:٥٤) وتركز هذه الستراتيجية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي في المنظمة (تسويق/ عمليا /....الخ) ولاتهتم الإدارة بهذا المستوى بالعمليات اليومية داخل المنظمة وإنما تعني بوضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات.

**هـ - المستوى الخامس:**

ستراتيجية مستوى التشغيل: تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة وتضع الإدارة فيها الخطط قصيرة الأجل وفيما يتعلق بالأقسام فان ستراتيجية مستوى التشغيل تعالج الخطط قصيرة الأجل كخطة شحن وتوزيع المنتوجات (عبيدات/ ١٩٩٧:٢٨).

## ثالثاً:- مفهوم التفكير الستراتيجي و القرار الستراتيجي:

### أ- التفكير الستراتجي:

محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن) بكل أبعاده ومعاييره والتأثير فيه، فهو ذلك النمط من التفكير الذي يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهاً يقود المنظمةلاستغلال الفرص والتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويهتم بالآتي:- (المفلح / ٢٠٠٩)

- قوة الربط والفرز والتحليل للأفكار.
- استحضار قيم المنظمة وأولوياتها.
- يضع اعتباراً للتفاصيل ويصنع منها الصورة الكبيرة.
- المرونة والانفتاح التام على المحتمل والممكن أياً كانت درجته.

فهو تفكير يختلف من حيث الأبعاد والعمق والمؤثرات التي له وعليه فإطاره الإبداع والتميز والابتكار ومداه يرتكز على أسس وقواعد البحث العلمي التي تركيز على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات وإيجاد فرضيات متوافقة مع الواقع. (عابد/ ٢٠١٠)

### ب- القرار الستراتيجي:

يعد القرار قراراً استراتيجياً إذا تعامل مع المستقبل البعيد للمنظمة ويتمتع بالخصائص التالية:

- الندرة: قرارات غير اعتيادية وليس لها نمطية سابقة.
- الترابطية: قرارات مسؤولة عن موارد المنظمة الحيوية وتتطلب الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة دون استثناء.
- التوجيهية: قرارات توفر الأسس التوجيهية للأنشطة والفعاليات المستقبلية لعموم المنظمة.

عليه فان القرارات الستراتيجية تعمل على تشكيل منظور ستراتيجي كلي يجاري التغيير والتطور البيئي فهي:- (جواد/ ٢٠٠٠: ٣٩ – ٤٠)

- تعنى بمجموع فعاليات المنظمة دون استثناء وتعمل على تحقيق الموائمة بين أنشطة المنظمة ومتغيرات البيئة التي تعمل من خلالها.
- تعنى بتوجهات المنظمة بعيدة المدى.
- تعنى بملائمة فعاليات المنظمة مواردها وطاقاتها التشغيلية وتتفاعل مع قراراتها العملياتية.

## المبحث الثالث
## عرض وتحليل استبانة البحث

تمهيد:

لغرض تحديد العلاقة بين التفكير الستراتيجي والقرار الستراتيجي والإحاطة بجوانب التفكير والقرار الستراتيجي في مستوى الإدارات الوسطى في المنظمة (رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد) فقد صممت استمارة استبانة خاصة بالإدارات المذكورة التي شملتها الدراسة، وفيما يأتي عرض لمتعلقات ونتائج الاستمارة.

### أولاً- متعلقات الاستبانة والعينة المستبانة:

أ. آلية التوزيع ووصف العينة:

١- آلية التوزيع: تم توزيع استمارة الاستبانة المذكورة أنفاً على رؤساء الأقسام في كليات:

الهندسة الأولى /الهندسة الثانية / العلوم السياسية / العلوم / التربية / التربية الرياضية.. بواقع استمارة واحدة لكل رئيس قسم استرد منها (١٠) استمارات صالحة للتحليل الإحصائي وقد كان الحد الأقصى لفترة ملئ استمارة استبانة الرأي أسبوع واحد.

٢- وصف العينة المستبانة: صممت الاستبانة لتوزع على السادة المديرين في المستوى الأوسط (رؤساء ألأقسام العلمية) وهم في وضع يتيح لهم النظر الشمولي لإعمال أقسامهم .

### ثانياً- تقويم ثبات الاستمارة إحصائيا:

وذلك بإتباع طريقة التقسيم النصفي Half – split لأسئلة الاستبانة الفردية والزوجية بإيجاد معامل الارتباط فيما بينها مقوماً بمعادلة spearman – Brown وتم اللجوء إلى هذا الأسلوب لمحددات إعادة الاستبانة عليهم لمرتين ، فضلاً عن وقت وجهد الباحثين ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات المحسوبة للاستبانة ٠,٨٨ وهي

أعلى من القيمة المحددة لصلاحية الاستبانة بموجب المعادلة المذكورة انفاً والبالغة ٠,٦٧ مما يدل على الثبات العالي لاستمارة استبانة البحث في ما تحققه من نتائج ذات دقة مرتفعة ومطمئنة يعول عليها في الإجابة عن الأسئلة التي تم وضعها وفي إثبات فرضية البحث.

## ثالثاً- الخصائص التعريفية لعينة البحث:

**يوضح الجدول الآتي رقم (١) الخصائص التعريفية لعينة البحث.**

| | الخصائص | التكرار | | الخصائص | التكرار |
|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | ٩ | اللقب العلمي | أستاذ | ٤ |
| | أنثى | ١ | | أستاذ مساعد | ٦ |
| العمر | ٣٥ - ٣٩ | ١ | ملاك القسم/شخص | ٨ - ٩ | ٢ |
| | ٤٠ - ٤٤ | ٢ | | ١٠ - ١٩ | ٢ |
| | ٤٥ - ٤٩ | ٣ | | ٢٠ - ٢٩ | ٣ |
| | ٥٠ - ٥٥ | ٢ | | ٣٠ - ٣٩ | ٣ |
| | ٥٥ - ٦٠ | ٢ | | مجموع العينة المستبانة/شخص | ١٠ |
| الشهادة | ماجستير(او مايعادله) | — | | | |
| | دكتوراه | ١٠ | | | |
| اجمالي سنوات الخدمة | ١٠ - ١٤ | ١ | | | |
| | ١٥ - ١٩ | ٢ | | | |
| | ٢٠ - ٢٤ | ٣ | | | |
| | ٢٥ - ٢٩ | ٢ | | | |
| | ٣٠ - ٣٤ | ٢ | | | |

من الجدول يتضح ان هناك تجانس مقبول في خصائص افراد العينة لاسيما ما يتعلق منها بالشهادة واللقب العلمي وسنوات الخدمة.

## المبحث الرابع

### أولاً – عرض وتحليل إجابات عينة البحث واختبار الفرضيات:

**أ. أساليب العرض والتحليل:**

يسعى هذا المبحث إلى تحليل البيانات (إجابات عينة البحث) ومناقشة النتائج باظهار مستويات إجابات العينة فيما يتعلق بالعوامل او المتغيرات موضوعة الدراسة وذلك بالاستعانة بأدوات التحليل العلمي المناسبة وهي:-

١- التكرارات والنسب المئوية كأبسط أسلوب للعرض والتحليل.

٢- استخدام مقياس ترجيح قوة الاعتقاد الخماسي ثنائي القطب والذي يعطي مرونة أكبر لاحتساب ترجيحات أوزان قوة الاعتقاد بشكل غير متحيز لاي من القطبين (الموجب والسالب) بما يعكس التوزيع المتماثل للدرجات المعبرة عن أراء العينة للاعتقاد التي تتساوى بشدتها وتختلف باتجاهها وذلك وفقاً لمنظور Fishbien (في الدراسات التسويقية) المستند إلى نظريات تكوين وتغيير الموقف.

٣- استخدام أسلوب Congoit Analysis المعتمد في تحليل البحوث التسويقية للوصول إلى ترتيب تاثير العوامل او الخصائص موضوعة البحث وحقيقة الرأي تجاهها.

**ب - عرض إجابات عينة البحث:**

جدول رقم (٢) عرض إجابات عينة البحث عن أسئلة الاستبانة

| ت | السؤال | اعتقد بشدة | النسبة | اعتقد | النسبة | لا رأي | النسبة | لا اعتقد | النسبة | لا اعتقد بشدة | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أي نوع من البيئة تجد وصفة انسب لقسمك:<br>أ. بيئة ساكنة<br>ب. بيئة هادئة<br>ج. بيئة متحركة<br>د. بيئة هائجة (شديدة التغير) | ٣<br>٧ | %٣٠<br>%٧٠ | | | | | | | | |
| ٢ | عند اتخاذك لقرار ما في العمل يكون أساسه:<br>ا. الاعتماد قياسا بحالات مماثلة<br>ب. التفكير والقرار المناسبين لكل حالة | ١<br>٦ | %١٠<br>%٦٠ | ٣ | %٣٠ | | | | | | |
| ٣ | عند اتخاذك لقرار ما هل تحاول تعرف واستقراء العوامل المحيطة (الداخلية والخارجية) بالقرار | ٣ | %٣٠ | ٤ | %٤٠ | ١ | %١٠ | ٢ | %٢٠ | | |
| ٤ | هل تعتقد إن صياغة القرار لديك مرتبطة بتأثيرات :<br>أ. مهارات الأفراد العاملين في قسمك<br>ب. الأقسام الأخرى | ٦<br>٤ | %٦٠<br>%٤٠ | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | هل تعتقد ان تنفيذ القرار لديك مرتبط بتاثيرات :<br>أ. مهارات الافراد العاملين في قسمك<br>ب. الأقسام الأخرى | ٦<br>٤ | %٦٠<br>%٤٠ | | | | | | | | |
| ٦ | هل تحاول تحديد نقاط القوة والضعف لقسمك وموفقاتها بالفرص والتهديدات المحيطة | ٣ | %٣٠ | ٥ | %٥٠ | | | ٢ | %٢٠ | | |
| ٧ | هل تمارس الرقابة على القرار الذي تنفذه | ٥ | %٥٠ | ٥ | %٥٠ | | | | | | |
| ٨ | هل تعتقد بأهمية العوامل الآتية في تقييم قراراتك ( المتعلقة بالقسم الذي تديره ):<br>أ. ملائمة القرار لامكانات القسم<br>ب. ملائمة القرار الأقسام الأخرى<br>ج. النظم والسياقات الموضحة لكيفية أداء القسم لأعماله اليومية<br>د. القيم المشتركة للعاملين في القسم | ٣<br>٤ | %٣٠<br>%٤٠ | ٧<br>٩<br>٦<br>٣ | %٧٠<br>%٩٠<br>%٦٠<br>%٣٠ | ١<br>٧ | %١٠<br>%٧٠ | | | | |
| ٩ | هل ترى أن:<br>أ. القسم الذي تديره يسير بموجب خطة<br>ب. بقية الأقسام تسير بموجب خطة | ٤ | %٤٠ | ٥<br>٢ | %٥٠<br>%٢٠ | ١<br>٤ | %١٠<br>%٤٠ | ٢ | %٢٠ | ٢ | %٢٠ |
| ١٠ | هل تعتقد إن نجاح مدير القسم تيطلب منه اعتماد ستراتيجية فعالة تكفل له تحقيق المخطط بالشكل الصحيح | ٨ | %٨٠ | ٢ | %٢٠ | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١١ | هل تعتقد ان عملية التخطيط الستراتيجي من شانها ان تؤدي الى ادراك المزايا الاتية ( بالامكان التاشير على اكثر من خيار) | | | | | | | | | | |
| | أ. تقوية التنسيق مع بقية الأقسام | ٤ | %٤٠ | ٤ | %٤٠ | ١ | %١٠ | ١ | %١٠ | | |
| | ب. تطوير مهارات رؤساء الأقسام | ٣ | %٣٠ | ٧ | %٧٠ | | | | | | |
| | ج. استباق الأحداث بدلا من انتظار حدوثها | ٢ | %٢٠ | ٦ | %٦٠ | ٢ | %٢٠ | | | | |
| | د. إزالة حالة التعجب والمفاجئة | ٢ | %٢٠ | ٤ | %٤٠ | ٤ | %٤٠ | | | | |

## ج. تحليل إجابات عينة البحث:

يوضح الجدول الأتي رقم (٣) تحليل ترجيح إجابات عينة البحث طبقاً لأسلوب تحليل Congolt Analysis.

| ت | السؤال | +٢ | +١ | صفر | -١ | -٢ | ×٤ | $\bar{X}$ | $\bar{\bar{X}}$ | x-x | الترتيب | الرأي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أي نوع من البيئة | | | | | | | | | | | |
| | أ. | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| | ب. | ٦ | | | | | ٦ | ٠,٦ | ١ | ٠,٤ | 2 | كلا |
| | ج. | ١٤ | | | | | ١٤ | ١,٤ | ١ | ٠,٤ | ١ | نعم |
| | د. | — | — | — | — | — | ٢٠ | ٢ | | | | |
| ٢ | عند اتخاذك القرار | | | | | | | | | | | |
| | أ. | ٢ | — | — | — | — | ٢ | ٠,٢ | 0.85 | ٠,٦٥ | ٢ | كلا |
| | ب. | ١٢ | ٣ | — | — | — | ١٥ | ١,٥ | 0.85 | ٠,٦٥ | ١ | نعم |
| ٣ | عند اتخاذك | ٦ | ٤ | ٠ | ١ | ٤ | ٥ | - | - | - | - | نعم |
| ٤ | هل تعتقد ان | | | | | | | | | | | |
| | أ. | ١٢ | - | - | - | - | ١٢ | ١,٢ | ١ | ٠,٢ | ١ | نعم |
| | ب. | ٨ | - | - | - | - | ٨<br>٢٠ | ٠،٨٢ | ١ | ٠,٢٠ | ٢ | كلا |
| ٥ | هل تعتقد ان تنفيذ | | | | | | | | | | | |
| | أ. | ١٢ | - | - | - | - | ١٢ | ١,٢ | ١ | ٠,٢ | ١ | نعم |
| | ب. | ٨ | - | - | - | - | ٨<br>٢٠ | ٠،٨٢ | ٠,٢٠ | ٠,٦٠ | ٢ | كلا |
| ٦ | هل تحاول | ٦ | ٥ | - | - | ٤ | ٧ | - | - | - | - | نعم |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | هل تمارس | ١٠ | ٥ | - | - | - | ١٥ | - | - | - | - | نعم |
| ٨ | هل تعتقد | | | | | | | | | | | |
| | أ. | ٦ | ٧ | - | - | - | ١٣ | ١,٣ | ٠,٩٧٥ | ٠,٣٢٥ | ١ | نعم |
| | ب. | - | ٩ | صفر | - | - | ٩ | ٠,٩ | ٠,٩٧٥ | ٠,٧٢٥ | ٣ | كلا |
| | ج. | ٨ | ٦ | - | - | - | ١٤ | ١,٤ | ٠,٩٧٥ | ٠,٣٧٥ | ٢ | نعم |
| | د. | - | ٣ | - | - | - | ٣ | ٠,٣ | ٠,٩٧٥ | ٠,٦٧٥ | ٤ | كلا |
| ٩ | هل ترى ان | | | | | | | | | | | |
| | أ. | ٨ | ٥ | صفر | - | - | ١٣ | ١,٣ | ٠,٨٥ | ٠,٤٥ | ١ | نعم |
| | ب. | - | ٢ | صفر | ٢ | ٤ | ٤ | ٠,٤ | ٠,٨٥ | ٠,٤٥ | ٢ | كلا |
| ١٠ | هل تعتقد | ١٦ | ٢ | - | - | - | ١٨ | - | - | - | - | نعم |
| | أ. | ٨ | ٤ | صفر | ١ | - | ١١ | ١,١ | ١,٠٥ | ٠,٠٥ | ٢ | نعم |
| | ب. | ٦ | ٧ | - | - | - | ١٣ | ١,٣ | ١,٠٥ | ٠,٢٥ | ١ | نعم |
| | ج. | ٤ | ٦ | صفر | - | - | ١٠ | ١ | ١,٠٥ | ٠,٠٥٠ | ٣ | كلا |
| | د. | ٤ | ٤ | صفر | - | - | ٨ | ٠,٨ | ١,٠٥ | ٠,٢٥٠ | ٤ | كلا |